



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Ana Maria Simões Ribeiro

Relação entre a *Market Orientation* e as *Dynamic capabilities* em mercados dinâmicos

Florianópolis

2023

Ana Maria Simões Ribeiro

Relação entre a *Market orientation* e as *Dynamic capabilities* em mercados dinâmicos

Tese submetida ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Administração.

Orientador: Dr. Prof. Rogério Tadeu Lacerda

Florianópolis

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Ribeiro, Ana Maria Simões
Relação entre a Market orientation e as Dynamic
capabilities em mercados dinâmicos / Ana Maria Simões
Ribeiro ; orientador, Rogério Tadeu Lacerda , 2023.
210 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em
Administração, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Market orientation. 3. Dynamic
capabilities. 4. Startups. 5. Ambientes dinâmicos. I.
Lacerda , Rogério Tadeu. II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III.
Título.

Ana Maria Simões Ribeiro

Relação entre a *Market orientation* e as *Dynamic capabilities* em mercados dinâmicos

O presente trabalho em nível de Doutorado foi avaliado e aprovado, em quatro de julho de 2023, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.(a) Gabriela Fiates, Dr.(a)

Instituição UFSC

Prof.(a) Simone Didonet, Dr.(a)

Instituição UFPR

Prof.(a) Bruna Fraga, Dr.(a)

Instituição UDESC

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Doutora em administração.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof. Dr. Rogério Tadeu Lacerda

Orientador(a)

Florianópolis, 2023.

RESUMO

Nos mercados atuais, as empresas operam em ambientes ou mercados dinâmicos, marcados por rápidas mudanças, complexidade e incertezas. Para essas organizações, a gestão de marketing tem se apresentado como um dos maiores desafios para os empreendedores. Respondendo a esta inconformidade, o objetivo do presente trabalho consistiu em Construir um Framework prático sob à luz das Dynamic Capabilities e da Market Orientation que dê suporte à geração de vantagens competitivas a longo prazo para empresas inseridas em ambientes dinâmicos. Como objetivos específicos o trabalho buscou: Propor um modelo teórico da relação entre a Market Orientation e as Dynamic Capabilities em ambientes dinâmicos; Analisar as interrelações entre as atividades de Market Orientation e as Dynamic Capabilities para os estudos longitudinais nas startups selecionadas; Realizar o cotejamento do modelo proposto com os resultados dos estudos de caso, identificar suas limitações e propor sugestões para pesquisas futuras; Gerar um framework operacional para os gestores das startups acerca da articulação da Market Orientation com as Dynamic Capabilities. Para alcançar os objetivos propostos, inicialmente foi conduzida uma revisão integrativa da literatura com o propósito de perceber o estado da arte acerca do marketing de startups e identificar lacunas e oportunidades de pesquisa, com base no método construtivista Pró-Know-C. Posteriormente, foram conduzidos estudos de caso com startups com corte de tempo longitudinal. Na busca de responder o problema de pesquisa e os objetivos propostos, o trabalho contribui para a teoria tanto de MO quanto de DC. Como resultado do trabalho, evidenciam-se as relações entre os dois constructos em ambientes dinâmicos, avançando o conhecimento científico da relação entre MO e DC nesse contexto. Com base nos dados coletados e analisados, apresentou-se um framework prático para as startups acerca da articulação da MO com as DC, de modo a apoiar a tomada de decisões dos empreendedores para obter vantagens competitivas sustentáveis e auxiliá-los a refletir sobre suas práticas relacionadas às dimensões dos dois constructos. Mostrase fortuitas oportunidades de compreender melhor a articulação da DC e MO em startups inseridas em ambientes dinâmicos e como essa articulação é operacionalizada, em diferentes contextos e estágios de desenvolvimento.

Palavras-chave: *Market orientation; Dynamic capabilities; Ambientes dinâmicos; Startups.*

ABSTRACT

In today's markets, companies operate in dynamic environments or markets, marked by rapid change, complexity, and uncertainty. For these organizations, marketing management has been one of the biggest challenges for entrepreneurs. Responding to this non-compliance, the objective of this work was to build a practical Framework in the light of Dynamic Capabilities and Market Orientation that supports the generation of long-term competitive advantages for companies inserted in dynamic environments. As specific objectives the work sought: To propose a theoretical model of the relationship between Market Orientation and Dynamic Capabilities in dynamic environments; Analyze the interrelationships between Market Orientation activities and Dynamic Capabilities for longitudinal studies in selected startups; Compare the proposed model with the results of case studies, identify its limitations and propose suggestions for future research; Generate an operational framework for startup managers about the articulation of Market Orientation with Dynamic Capabilities. To achieve the proposed objectives, an integrative literature review was initially conducted with the purpose of perceiving the state of the art about startup marketing and identifying gaps and research opportunities, based on the constructivist Pro-Know-C method. Subsequently, case studies were conducted with startups with a longitudinal time cut. In the search to answer the research problem and the proposed objectives, the work contributes to the theory of both MO and DC. As a result of the work, the relationships between the two constructs in dynamic environments are evident, advancing scientific knowledge of the relationship between MO and DC in this context. Based on the collected and analyzed data, a practical framework was presented for startups about the articulation of MO with DC, in order to support the decision-making of entrepreneurs to obtain sustainable competitive advantages and help them to reflect on their practices related to the dimensions of the two constructs. To better understand the articulation of DC and MO in startups inserted in dynamic environments and how this articulation is operationalized, in different contexts and stages of development represent fortuitous opportunities of research.

Keywords: *Market orientation; Dynamic capabilities; Dynamic environments; Startups.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Framework das <i>Dynamic Capabilities</i>	44
Figura 2 - Tipos de <i>Capabilities</i>	46
Figura 3 – Relação entre as Higher-order <i>capabilities</i> e a RMO	53
Figura 4 - Relação entre as <i>higher-order capabilities</i> e a PMO.....	54
Figura 5 – Relação entre DC e MO em ambientes dinâmicos.....	55
Figura 6 – Atuação da MO como orientação estratégica em conjunto com as DC.....	56
Figura 7 - Reanálise de artigos sem reconhecimento científico validado	60
Figura 8 – Revistas presentes no PB e nas referências.....	64
Figura 9 – Autores relevantes no PB e nas referências	65
Figura 10 – Classificação dos artigos do PB	66
Figura 11 – Etapas da pesquisa.....	69
Figura 12 - Códigos mais proeminentes no caso Beupse	82
Figura 13 – Esquema do código “Identificar demandas latentes” - Beupse.....	85
Figura 14 – Esquema do código “Planejar como demandas expressas serão atendidas”	88
Figura 15 – Esquema do código “Planejar como demandas latentes serão atendidas”	91
Figura 16 – Esquema do código “Planejar inovações radicais”	93
Figura 17 – Esquema do código “Planejar inovações incrementais”	96
Figura 18 – Sequência lógica dos eventos da Beupse	97
Figura 19 - Códigos mais proeminentes do estudo	104
Figura 20 - Esquema do código “Identificar demandas latentes” - Beepay	107
Figura 21 - Esquema do código “Identificar demandas expressas” - Beepay	109
Figura 22 - Esquema do código “Adquirir novos recursos para aproveitar oportunidades” - Beepay	111
Figura 23 - Esquema do código “Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado” - Beepay.....	113
Figura 24 - Sequência lógica dos eventos da Beepay.....	114
Figura 25 – Códigos mais proeminentes do estudo da Vanellus.....	121
Figura 26 - Esquema do código “Planejar inovações radicais” - Vanellus	124
Figura 27 - Esquema do código “Planejar como demandas latentes serão atendidas” – Vanellus	126
Figura 28 - Esquema do código “Adquirir novos recursos para criar oportunidades” - Vanellus	128
Figura 29 - Esquema do código “Identificar demandas latentes” - Vanellus.....	130

Figura 30 - Sequência lógica dos eventos da Vanellus	132
Figura 31 – Modelo conceitual da tese revisado	154
Figura 32 – Relação da PMO e RMO com a DC	157

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais perspectivas na literatura da MO.....	27
Quadro 2 - Processos de PMO.....	29
Quadro 3 - Processos de RMO	32
Quadro 4- Atributos da PMO e RMO	35
Quadro 5 - Principais diferenças entre as <i>ordinary capabilities</i> e as <i>Dynamic Capabilities</i> ...	41
Quadro 6 - Principais conceitos de <i>Dynamic Capabilities</i>	42
Quadro 7 - Principais atividades de <i>sensing</i>	47
Quadro 8 - Principais atividades de <i>seizing</i>	48
Quadro 9 - Principais atividades de <i>transformation</i>	49
Quadro 10 - Lentes de pesquisa.....	15
Quadro 11 - Conceitos da dimensão proativa no desempenho do marketing	20
Quadro 12 - Fatores do ambiente dinâmico abordados pelos trabalhos do PB.....	22
Quadro 13 - Relações entre as <i>higher-order capabilities</i> e a MO.....	51
Quadro 14 – Palavras-chave	58
Quadro 15 - Classificação da pesquisa	68
Quadro 16 - Casos da pesquisa.....	71
Quadro 17 – Fontes dos dados da pesquisa	72
Quadro 18 - Constructos e códigos da pesquisa	74
Quadro 19 – Frequências dos constructos	78
Quadro 20 - Documentos analisados e codificados por caso	76
Quadro 21 – Códigos identificados em campo.....	80
Quadro 22 - Cotejamento entre constructos de DC e MO e os principais códigos observados	99
Quadro 23 - Códigos identificados em campo	102
Quadro 24 – Operacionalizações práticas do código “Adquirir novos recursos para aproveitar oportunidades” no caso da Beepay	110
Quadro 25 - Cotejamento entre constructos de DC e MO e os principais códigos observados	115
Quadro 26 - Códigos identificados em campo para a Vanellus	118
Quadro 27 - Cotejamento entre constructos de DC e MO e os principais códigos observados - Vanellus.....	133
Quadro 28 – Códigos mais relevantes identificados nos casos da pesquisa.....	136
Quadro 29 – Áreas de conhecimento do Framework prático	138
Quadro 30 – Grupos de processo do Framework	139

Quadro 31 – Framework prática da articulação entre DC e MO em ambientes dinâmicos ...	140
Quadro 32 – Sistema de semáforo discriminado por caso.....	142
Quadro 33 – Sistema de semáforo considerando todos os casos.....	144
Quadro 34 – Processos do Framework prática	146
Quadro 35 – Objetivos específicos e resultados alcançados	153

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Artigos do PB	60
--------------------------------	----

GLOSSÁRIO

Early adopters: Primeiras pessoas a experimentarem um produto ou modelo de negócio inovador.

MVP: *Minimum Viable Product* ou mínimo produto viável (em português) é uma versão de um produto ou modelo de negócio que busque validá-los no mercado. O MVP pode ter várias formas, como protótipos, maquetes, ilustrações, apresentações etc.

Pivot points: Momentos de mudanças organização, quando algo no modelo de negócio é modificado, aprimorado ou reduzido de forma significativa

Produto: Produto é o resultante de um processo de transformação, podendo ser tanto um bem tangível, quanto um serviço.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	OBJETIVOS	12
1.2	JUSTIFICATIVA E ORIGINALIDADE DA PROPOSTA	13
1.3	ESTRUTURA DO PROJETO DE TESE	14
2	MARCO TEÓRICO	24
2.1	<i>MARKET ORIENTATION</i>	24
2.1.1	Desenvolvimento histórico da <i>Market orientation</i>	25
2.1.2	Dimensões da MO	28
2.2	<i>DYNAMIC CAPABILITIES</i>	37
2.2.1	Resource-Based View	38
2.2.2	Capabilities	39
2.2.3	Dynamic Capabilities	41
2.3	DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	14
2.3.1	Análise Sistêmica e Oportunidades De Pesquisa	14
2.4	MODELO TEÓRICO	50
3	METODOLOGIA	57
3.1	ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA	57
3.1.1	Seleção do Banco de Dados de Artigos Brutos	58
3.1.2	Análise Bibliográfica.....	62
3.1.3	Análise Bibliométrica das Referências dos Artigos Seleccionados	63
3.1.4	Análise Bibliométrica do PB e suas Referências	63
3.2	DESENHO DA PESQUISA	67
3.2.1	Objeto de estudo	69
3.2.2	Definição dos casos	70
3.2.3	Fonte de dados	71
3.2.4	Coleta de Dados.....	72

3.2.5	Análise dos Dados	73
4	RESULTADOS	75
4.1	Caso Piloto	78
4.2	Narrativas	79
4.2.1	Método de análise.....	75
4.2.2	Beupse	79
4.2.3	Beepay	101
4.2.4	Vanellus.....	118
4.3	Considerações finais das narrativas	136
5	FRAMEWORK PRÁTICO.....	138
5.1	Cotejamento com os estudos de caso.....	141
5.2	Framework revisado	145
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	153
6.1	Limitações e sugestões de pesquisas futuras	160

1 INTRODUÇÃO

Nos mercados atuais, as empresas operam em ambientes ou mercados dinâmicos, marcados por rápidas mudanças, complexidade, interação intensa com atores externos e incertezas (ALQAHTANI; USLAY, 2020; FILLIS, 2010; HANSEN *et al.*, 2020; JONES, R.; SUORANTA; ROWLEY, 2013a; PEREZ; WHITELOCK; FLORIN, 2013; QURESHI; KRATZER, 2011; SASMOKO *et al.*, 2019; WHALEN; AKAKA, 2016; YANNOPOULOS; AUH; MENGUC, 2012). Esse tipo de mercado apresenta produtos com ciclos de vida cada vez menores, criando a necessidade de lançamento de novos produtos com maior frequência (JONES, R.; SUORANTA; ROWLEY, 2013a).

Pequenas empresas baseadas em tecnologia operam em ambientes dinâmicos e desafiadores (JONES, R; ROWLEY, 2012; JONES, ROSALIND; SETHNA; SOLÉ, 2013; QURESHI; KRATZER, 2011). Essas organizações lidam com desafios associados a capacidade de previsão reduzidas, barreiras mais fracas para a entrada de concorrentes, mudança de objetivos, novas estruturas gerenciais (ALQAHTANI; USLAY, 2020) e dificuldade em acessar informações necessárias para embasar a tomada de decisões (QURESHI; KRATZER, 2011).

Para essas organizações, as características dos ambientes dinâmicos tornam as estratégias e táticas de marketing tradicionais menos eficazes (WHALEN *et al.*, 2016). Portanto, compreender estratégias para que uma empresa sustente um desempenho superior em um ambiente dinâmico tornou-se imperativo para acadêmicos e gestores (SETT, 2018). Organizações bem-sucedidas em ambientes dinâmicos devem ter estratégias e recursos para se adaptar constantemente às mudanças, conduzindo *pivot points* e para atender às demandas expressas e latentes dos consumidores (KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017).

Dentre as empresas presentes nos ambientes dinâmicos, estão as startups. As startups são empresas baseadas em alta tecnologia de rápido crescimento e que usam novas abordagens para propor inovações que irão criar mercados ou oferecer uma oferta superior nos mercados existentes (JONES, R.; SUORANTA; ROWLEY, 2013b). Esse tipo de organização tem especificidades no modo com que as funções administrativas clássicas são operacionalizadas (EGGERS; HANSEN; DAVIS, 2012) utilizando de abordagens alternativas para obter vantagens competitivas por meio da inovação, agilidade e flexibilidade (JONES, ROSALIND; SETHNA; SOLÉ, 2013; RIES, 2011).

As startups são pequenas e médias empresas que estão em seu momento inicial de desenvolvimento (AHMADI; O'CASS, 2016) e são mais suscetíveis às oscilações do mercado (MU, J., 2017). Por esses fatores, a turbulência do mercado provoca incertezas, muitas hipóteses e custo de ação nos empreendedores, ao mesmo tempo em que força os executivos a tomarem decisões mais rápidas (QURESHI; KRATZER, 2011).

Para essas organizações, a gestão de marketing tem se apresentado como um dos maiores desafios para os empreendedores (ALQAHTANI; USLAY, 2020; EGGERS, 2010; FRANCO *et al.*, 2014). Porém, os paradigmas de marketing tradicionais, presentes na maior parte das pesquisas e livros didáticos, apresentam limitações para estudar empresas nascentes de base tecnológica (EGGERS; HANSEN; DAVIS, 2012; JONES, ROSALIND; SETHNA; SOLÉ, 2013; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; MORRISH; DEACON, 2011; SIGUÉ, SIMON PIERRE S.P.; BIBOUM, 2020; STOKES, 2000; WHALEN; AKAKA, 2016). Essa limitação, pode ser explicada pela ênfase dos estudos de marketing em empresas consolidadas e em um paradigma racionalista de decisão (EGGERS; HANSEN; DAVIS, 2012).

Considerando a existência de tais limitações, surgiram novas formas de analisar o marketing para atender demandas e especificidades não atendidas pela literatura corrente (EGGERS; HANSEN; DAVIS, 2012). Nesse sentido, o *Market orientation* (MO) ¹foi cunhado como forma de estudar a criação de valor superior para os consumidores de forma mais eficaz e eficiente, com foco central em perceber o funcionamento e tendências do mercado e responder a elas rapidamente (NARVER; SLATER, 1990; MORRISH, 2011).

A MO é uma orientação estratégica que consiste em direções (KIM; IM; SLATER, 2013; MU *et al.*, 2017) que indicam como a empresa aloca suas prioridades (MU, JIFENG *et al.*, 2017) e quais são os seus comportamentos para melhorar o desempenho (HAKALA, 2011). As orientações estratégicas auxiliam as organizações a determinar o foco para a criação do conhecimento e como ele é integrado para se tornar um recurso a partir do qual elas desenvolvem e lançam novos produtos (KIM; IM; SLATER, 2013; MU, JIFENG *et al.*, 2017).

A MO foi cunhada no final da década de oitenta e ficou conhecida principalmente pelos trabalhos seminais de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) (ASHWIN; HIRST, 2015). Kohli e Jaworski (1990, p.6) definem a MO, por uma perspectiva comportamental, como:

¹ Os termos centrais para a tese (Market Orientation e Dynamic capabilities) serão mantidos em sua versão na língua inglesa, na qual foram cunhados. A escolha da pesquisadora reflete uma preocupação com a preservação do sentido das expressões e eliminação de possíveis ambiguidades.

“(…) is the organization wide Generation of Market intelligence pertaining to current and future costumer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organization wide *responsiveness* to it”

Enquanto Narver e Slater (1990, p 21) definem a Market Orientation a partir de uma perspectiva cultural:

“(…) the organization culture that most effectively and efficiently creates the necessary behaviors for the creation of superior value for buyers and, thus, continuous superior performance for the business.”

Posteriormente foi integrada ao estudos da MO a perspectiva dos recursos, (IYER *et al.*, 2019; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017) e *capabilities* (IYER *et al.*, 2019; YANG *et al.*, 2020). Essa perspectiva entende a MO como uma *capability* da firma, que consiste em recursos intangíveis disponíveis à organização, que os emprega para gerar vantagens competitivas (EISENHARDT; MARTIN, 2000; HELFAT; PETERAF, 2003; SCHRIBER; LÖWSTEDT, 2015; SOK; O’CASS; MILES, 2016). As *capabilities* se manifestam por meio de atividades, rotinas (TEECE, 2014) e capital humano (KATKALO; PITELIS; TEECE, 2010).

Após alguns anos da publicação dos trabalhos de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990), a MO passou a receber críticas por ser demasiadamente responsiva e por não se adequar bem a contextos mais dinâmicos, além de ter sua relação com a performance questionada (TAN; LIU, 2014; WEI; ZHAO; ZHANG, 2014). Por esses motivos, Narver, Slater e Maclachlan (2004) argumentaram que a MO estava sendo entendida de forma restrita e introduziram uma forma de explicar a MO por meio de duas dimensões; uma dimensão proativa e uma dimensão responsiva.

A dimensão proativa da MO ou *Proactive Market orientation* (PMO) busca atender as demandas latentes dos consumidores (CAI; YU; *et al.*, 2015; HERHAUSEN, 2016; JAEGER; ZACHARIAS; BRETTEL, 2016; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; LAMORE; BERKOWITZ; FARRINGTON, 2013; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). Sua aplicação está associada com inovações radicais (inovações que trazem mudanças profundas para o mercado), foco no longo prazo e criação de oportunidades (CAI; LIU; *et al.*, 2015; CAI; YU; *et al.*, 2015; EGGERS, 2010; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; TAN; LIU, 2014; YANNOPOULOS; AUH; MENGUC, 2012).

A dimensão responsiva da MO ou *Responsive Market orientation* (RMO) busca atender as demandas expressas dos consumidores (CAI; YU; *et al.*, 2015; HERHAUSEN, 2016;

JAEGER; ZACHARIAS; BRETTEL, 2016; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; LAMORE; BERKOWITZ; FARRINGTON, 2013; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). Sua aplicação está associada com inovações incrementais (aquela baseada em melhorias de um produto ou serviço já existente no mercado). foco no curto prazo e aproveitamento de oportunidades (CAI; LIU; *et al.*, 2015; CAI; YU; *et al.*, 2015; EGGERS, 2010; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; TAN; LIU, 2014; YANNOPOULOS; AUH; MENGUC, 2012).

No mercado atual é necessário que as empresas apresentem tanto a capacidade de atender às necessidades existentes do cliente quanto de prever e atender às suas necessidades latentes (KETCHEN JR; HULT; SLATER, 2007; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). A aplicação da MO e a articulação entre a PMO e a RMO se complementam porque satisfazem as diferentes necessidades dos clientes (WANG; ZHANG; SONG, 2020) e auxiliam às empresas a manter e até a aumentar sua participação no mercado ao longo do tempo (WANG; ZHANG; SONG, 2020; YANNOPOULOS; AUH; MENGUC, 2012), gerando vantagens competitivas sustentáveis (OSORIO TINOCO; HERNÁNDEZ-ESPALLARDO; RODRIGUEZ-OREJUELA, 2019).

Estudos recentes da literatura de marketing apontam que a correta articulação da *Market orientation* de uma empresa com as suas *Dynamic Capabilities* tem efeito positivo na sua performance. A aplicação eficaz da MO e das DC pode auxiliar organizações em ambientes dinâmicos a se inserirem e se manterem no mercado (CORREIA; DIAS; TEIXEIRA, 2020; RANDHAWA; WILDEN; GUDERGAN, 2020; WILDEN *et al.*, 2019).

As DC consistem em meta-competências, que buscam compreender as fontes e métodos das organizações operando em ambientes dinâmicos, para geração de vantagens competitivas sustentáveis em longos horizontes de tempos (KAY; LEIH; TEECE, 2018; TEECE, 2007; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). A teoria das DC é atualmente considerada uma das abordagens mais promissoras na agenda estratégica, por ser adequada para abordar a dinamicidade dos mercados (EISENHARDT; MARTIN, 2000; KATKALO; PITELIS; TEECE, 2010; KUMP *et al.*, 2019; SCHILKE; HU; HELFAT, 2018; TEECE, 2018a).

As DC são um tipo de *capability*, e como tal elas tem o potencial de orquestrar os demais recursos e *capabilities* da empresa, fazendo com que se tornem ativos valiosos, raros, difíceis de serem copiados e insubstituíveis (DE OLIVEIRA LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012; LACERDA *et al.*, 2014). Esses tipos de *capabilities* são construídas ao longo do tempo e são profundamente enraizados nas organizações, (SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018) dependendo da história, cultura, valores, recursos, experiência, técnicas e pessoas envolvidas

na empresa (EISENHARDT; MARTIN, 2000; FALLON-BYRNE; HARNEY, 2017; KATKALO; PITELIS; TEECE, 2010; SCHILKE; HU; HELFAT, 2018; SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018; TEECE, 2014, 2018a).

As principais atividades das DC são: a) Detectar mudanças ambientais que possam representar ameaças ou oportunidades, por meio da pesquisa de mercados e de tecnologias; b) Responder às mudanças modificando os recursos existentes de maneira inovadora ou adicionando novos recursos por meio de parcerias ou aquisições; c) Selecionar o melhor arranjo e modelo de negócio para entregar valor aos clientes e gerar um desempenho superior (KAY; LEIH; TEECE, 2018; TEECE, 2007).

Na literatura são descritas dois tipos principais de DC, as *microfoundations* e as *higher-order capabilities* (EISENHARDT; MARTIN, 2000; KUMP *et al.*, 2019; TEECE, 2007, 2018b). As *microfoundations* são *capabilities* de nível inferior, que permitem que a empresa integre, reconfigure, adicione ou elimine recursos (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE, 2007, 2018b). As *higher-order capabilities*, são capazes de modificar e eliminar as demais *capabilities*, incluindo as *microfoundations* (KUMP *et al.*, 2019; TEECE, 2018b).

As *higher-order capabilities* são categorizadas em três grupos de atividades e processos organizacionais: *sensing*, *seizing* e *transformation* (BOGERS *et al.*, 2019; KATKALO; PITELIS; TEECE, 2010; SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018; TEECE, 2014, 2018b). *Sensing* e *seizing* referem-se à mobilização de recursos e estratégia para identificar, criar ou aproveitar uma oportunidade, enquanto a *transformation* refere-se à renovação contínua de recursos (KATKALO; PITELIS; TEECE, 2010).

Sendo assim, apresenta-se que a correta articulação da RMO e PMO com o *sensing*, *seizing* e *transformation* pode levar a desempenhos superiores nas empresas (WILDEN; GUDERGAN; LINGS, 2019), principalmente em se tratando de ambientes dinâmicos. Tenho os pontos levantados em visto o presente de trabalho buscou responder o seguinte problema de pesquisa: Como se dá a articulação da MO e das DC em empresa inseridas em ambientes dinâmicos?

1.1 OBJETIVOS

Considerando os pontos levantados, o presente trabalho teve por objetivo: Construir um Framework prático sob à luz das Dynamic Capabilities e da Market Orientation que dê suporte à geração de vantagens competitivas à longo prazo para empresas inseridas em ambientes dinâmicos.

Como objetivos específicos o trabalho buscou:

- a) Propor um modelo teórico da relação entre a Market Orientation e as Dynamic Capabilities em ambientes dinâmicos
- b) Analisar as interrelações entre as atividades de Market Orientation e as Dynamic Capabilities para os estudos longitudinais nas startups selecionadas
- c) Realizar o cotejamento do modelo proposto com os resultados dos estudos de caso, identificar suas limitações e propor sugestões para pesquisas futuras
- d) Gerar um framework operacional para os gestores das startups acerca da articulação da Market Orientation e as Dynamic Capabilities
- e) Gerar um framework operacional para os gestores das startups acerca da articulação da MO e das DC.

1.2 JUSTIFICATIVA E ORIGINALIDADE DA PROPOSTA

A pesquisa proposta respondeu a lacunas da literatura em se tratando da articulação entre as dimensões da MO e das DC, em ambientes dinâmicos.

Primeiramente, com relação ao papel das dimensões da MO, os resultados empíricos são ainda bastante inconsistentes, seja com relação às denominações proativa e responsiva (HERHAUSEN, 2016) quanto em relação ao *Market-driven* e *Market-driving* (WILDEN; GUDERGAN; LINGS, 2019). Além disso, ainda é necessário maior entendimento sobre a relação entre a MO e o caráter radical e incremental da inovação nas empresas (RANDHAWA; WILDEN; GUDERGAN, 2020).

Em segundo lugar, pouco se sabe sobre o papel das DC na promoção da inovação, particularmente nas pequenas empresas (RANDHAWA; WILDEN; GUDERGAN, 2020). Ainda é necessário identificar quais as *Dynamic capabilities* estão mais envolvidas em respostas eficazes às mudanças ambientais (TABARES; ALVAREZ; URBANO, 2015).

Em terceiro lugar, apesar da relevância da articulação da MO com as DC para a performance das empresas, a literatura ainda é bastante incipiente nessa área (CORREIA; DIAS; TEIXEIRA, 2020; RANDHAWA; WILDEN; GUDERGAN, 2020; WILDEN *et al.*, 2019). A MO foi conceituada como uma *capability* da empresa, mas ainda não está claro como isso condiciona a maneira como as empresas implementam suas demais *Dynamic capabilities* (CORREIA; DIAS; TEIXEIRA, 2020). A literatura ainda não esclarece como as mudanças nas

decisões estratégicas da MO moldam a implantação das DC em pequenas empresas (WILDEN; GUDERGAN; LINGS, 2019).

Por último, há um grande interesse de governos, formuladores de políticas e pesquisadores sobre como facilitar o crescimento de novos negócios de indústrias de conhecimento intensivo (JONES, R.; SUORANTA; ROWLEY, 2013a; URBANO; APARICIO; AUDRETSCH, 2019), como é o caso as startups. Porém, embora exista um vasto corpo de conhecimento em torno das pequenas e médias empresas e suas estratégias de marketing, as startups não têm recebido o mesmo nível de atenção da literatura (AHMADI; O'CASS, 2016).

O entendimento de como o conceito de Market orientation é visto e colocado em prática nessas organizações ainda é incompleto e carece de contribuições em diversas atividades. Práticas rotineiras e atividades estratégicas de segmentação, posicionamento e gerenciamento de vendas devem receber maior atenção da literatura (ALQAHTANI; USLAY, 2020; BOCCONCELLI *et al.*, 2018; HANSEN *et al.*, 2020). Ademais, é importante entender essas relações em ambientes dinâmicos, visto que a literatura precisa prestar mais atenção ao contexto como uma variável (KOCKAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017).

1.3 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Considerando o contexto estudado, tornou-se necessário compreender o estado da arte da literatura para identificação de lacunas e oportunidade de pesquisa. Dessa forma, levando em conta o objeto de pesquisa da presente tese, foi investigada a literatura acerca da gestão de marketing para startups. Esta etapa foi fundamental para a fase preliminar da pesquisa, onde foram definidos o problema de pesquisa e os respectivos objetivos (ENSSLIN; ENSSLIN; *et al.*, 2010; LACERDA *et al.*, 2014).

A delimitação e identificação dos gaps de pesquisa foram determinados por uma revisão integrativa da literatura. A revisão seguiu o Pro-Know-C (Knowledge Development Process – Constructivist) (ENSSLIN; ENSSLIN; *et al.*, 2010; LACERDA *et al.*, 2014). O método foi explicado com maior profundidade na seção 3.1.

1.3.1 Análise Sistêmica e Oportunidades De Pesquisa

Para as etapas de Análise sistêmica e Identificação de oportunidades de pesquisa o presente trabalho definiu seis lentes de análise, apresentadas no Quadro 1. As lentes de pesquisa foram identificadas a partir de apreciação da evolução da literatura existente e opções metodológicas do pesquisador.

Quadro 1 - Lentes de pesquisa

Lentes	O que busca?	Palavras-chave
<i>Sensing</i>	A pesquisa considera mecanismos de busca e criação de oportunidades presentes no ambiente?	Oportunidades, detecção, busca
<i>Seizing</i>	A pesquisa considera mecanismos de aproveitamento das oportunidades detectadas, por meio de novos produtos, processos ou serviços	Oportunidades, novos produtos e processos
<i>Transformation</i>	A pesquisa considera que as empresas mantêm a competitividade por meio do aprimoramento, combinação, proteção e reconfiguração dos ativos intangíveis e tangíveis da empresa?	Mudança, pivoting, recursos e ativos
RMO	A pesquisa considera que a orientação de mercado das empresas é responsiva, coletando informações sobre o mercado atual e sendo conduzida pelos desejos dos consumidores?	Responsividade, curto prazo, demandas expressas, inovações incrementais
PMO	A pesquisa considera que a orientação de mercado das empresas é proativa, identificando tendências futuras, criando mercados e conduzindo os consumidores?	Proatividade, longo prazo, demandas latentes, inovações radicais
Ambiente dinâmico	A pesquisa considera que existirão condições endógenas e exógenas do ambiente que levaram a reconfiguração contínua dos recursos e competências da empresa?	Mudança, Pivoting, Condições endógenas e exógenas

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Com base nas lentes propostas, foi realizada a revisão integrativa do portfólio bibliográfico (PB) composto por 24 artigos. O PB foi definido com base em processo explicado na seção 2.3. A revisão foi composta por uma análise sistêmica a pela identificação das oportunidades de pesquisas futuras. Essa análise, juntamente com a revisão da literatura apresentada nas seções 2.1 e 2.2 serviu para embasar a delimitação do problema e objetivos da pesquisa.

Nas próximas seções a revisão integrativa é apresentada, considerando as lentes teóricas propostas.

1.3.1.1 SENSING; SEIZING E TRANSFORMATION

As lentes de *sensing*; *seizing* e *transformation* consistem nos três componentes das *Dynamic Capabilities* apresentados na seção 2.2. A lente de *sensing* diz respeito aos mecanismos de busca e criação de oportunidades presentes no ambiente; a lente de *seizing* diz respeito aos mecanismos de aproveitamento das oportunidades detectadas, por meio de novos produtos, processos ou serviços; e por fim, a lente de *transformation* define como as empresas mantêm a competitividade por meio do aprimoramento, combinação, proteção e reconfiguração dos ativos intangíveis e tangíveis.

Quase a totalidade dos artigos do PB não aborda a teoria das *Dynamic Capabilities* e conseqüentemente não abordam seus componentes (*sensing*, *seizing* e *transformation*) (ALQAHTANI; USLAY, 2020; BETTIOL; DI MARIA; FINOTTO, 2012; EGGERS, 2010; EGGERS; HANSEN; DAVIS, 2012; FILLIS, 2010; HANSEN *et al.*, 2020; HARRIGAN; RAMSEY; IBBOTSON, 2012; JONES, R.; ROWLEY, 2011; JONES, R.; SUORANTA; ROWLEY, 2013a, b; JONES, R; ROWLEY, 2012; KRAUS; HARMS; FINK, 2010; MORRISH; MILES; DEACON, 2010; O’CASS; NGO, 2012; PEREZ; WHITELOCK; FLORIN, 2013; SIGUÉ, SIMON PIERRE S.P.; BIBOUM, 2020; SOK; O’CASS; MILES, 2016; WHALEN *et al.*, 2016; YANNOPOULOS; AUH; MENGUC, 2012).

Apenas três autores do PB abordam a teoria das DC quando tratam sobre a temática do marketing e empreendedorismo (JONES, ROSALIND; SETHNA; SOLÉ, 2013; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; QURESHI; KRATZER, 2011).

Qureshi e Kratzer (2011) asseveram que a teoria das *Dynamic Capabilities* postulam que os mercados são dinâmicos e que a variação de desempenho ao longo do tempo é explicada não pela simples heterogeneidade nas empresas, mas pelas *capabilities* usadas por elas para adquirir e implementar seus recursos de acordo com o ambiente (QURESHI; KRATZER, 2011). Porém, os autores apenas apresentam o conceito como forma de introduzir o tema das *capabilities* e das *Marketing capabilities*, sem se aprofundar.

Jones, Rosalind, Sethna e Solé (2013) argumentam que a teoria das DC tem afinidade com as dimensões da MO, porém não explica como e porque elas se afinam e como elas se relacionam na rotina das organizações (JONES, ROSALIND; SETHNA; SOLÉ, 2013).

Para Kocak, Carsrud e Oflazoglu (2017) a teoria da MO se assemelha a DC, uma vez que ambas pertencem ao subconjunto de competências e *capabilities* que permitem a uma empresa criar produtos e processos e responder às mudanças das circunstâncias. Sendo assim, Kocak, Carsrud e Oflazoglu (2017) analisam o efeito da MO e outras orientações estratégicas

(*technology orientation* e *entrepreneurial orientation*) no desenvolvimento de inovações pela perspectiva das DC. Para tal, a pesquisa se concentra em compreender a relação entre os recursos da empresa e o seu desempenho KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017). Porém, o trabalho falha em explicar como as DC de uma empresa interferem nas suas tomadas de decisão a respeito do foco nas dimensões da MO.

Considerando os pontos levantados emerge a oportunidade de pesquisa de compreender a relação dos componentes da DC (*sensing, seizing e transformation*) com as dimensões da MO (*proactive e responsive*) e como essa relação afeta a tomada de decisão de pequenas empresas, no contexto de ambientes dinâmicos.

1.3.1.2 RESPONSIVE MARKET ORIENTATION

Na seção referente a lente de *Responsive Market Orientation* (RMO) busca-se identificar se as pesquisas do PB consideram que a orientação para o mercado das empresas apresenta uma dimensão responsiva, com foco no mercado atual, sendo conduzida pelos desejos dos consumidores. Ademais busca-se elucidar como eles entendem as suas microfundações gerenciais e suas relações com as *capabilities* das empresas.

Apesar da MO ser descrita a partir de duas dimensões, uma proativa e uma responsiva por alguns autores do PB (EGGERS, 2010; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; YANNOPOULOS; AUH; MENGUC, 2012), a maioria não apresenta o conceito de responsividade (ALQAHTANI; USLAY, 2020; BETTIOL; DI MARIA; FINOTTO, 2012; FILLIS, 2010; HANSEN *et al.*, 2020; HARRIGAN; RAMSEY; IBBOTSON, 2012; JONES, R.; SUORANTA; ROWLEY, 2013a; JONES, ROSALIND; SETHNA; SOLÉ, 2013; KRAUS; HARMS; FINK, 2010; MORRISH; MILES; DEACON, 2010; O’CASS; NGO, 2012; PEREZ; WHITELOCK; FLORIN, 2013; QURESHI; KRATZER, 2011; SIGUÉ, SIMON PIERRE S.P.; BIBOUM, 2020; SOK; O’CASS; MILES, 2016; WHALEN *et al.*, 2016) ou apenas cita o termo, mas não o descreve (EGGERS; HANSEN; DAVIS, 2012; JONES, R.; SUORANTA; ROWLEY, 2013b; JONES, R; ROWLEY, 2012; MORRISH, 2011; WHALEN; AKAKA, 2016).

Entre os autores que focam em explicar a RMO, Eggers (2010) entende a dimensão responsiva da MO como a identificação e *exploitation* de oportunidades de mercado que implicam no potencial de crescimento da empresa. É considerada a relação tanto com os consumidores quanto com os concorrentes, monitorando-os e reagindo aos seus

comportamentos (EGGERS, 2010). Dessa forma, a dimensão responsiva da MO busca satisfazer as demandas expressas dos consumidores, com foco no curto prazo (EGGERS, 2010).

Para Yannopoulos, Auh e Menguc (2012) a RMO está relacionada com uma estratégia baseada no entendimento e satisfação das necessidades dos consumidores. Sendo assim, está preocupada com a geração, disseminação e uso de informações sobre as necessidades expressas do cliente, utilizando-se de constante monitoramento dos indicadores relacionados a eles. Essa dimensão seria uma condição necessária, mas não suficiente para alcançar vantagens competitivas (YANNOPOULOS; AUH; MENGUC, 2012), uma vez que demandas expressas não são suficientes para fornecer uma base para diferenciar produtos e para atrair novos clientes e retê-los (YANNOPOULOS; AUH; MENGUC, 2012).

Kocak, Carsrud e Oflazoglu (2017) entendem a RMO como a adoção do mercado atual como certo, sendo relacionada à prática de *exploitation* e a atenção ao movimento dos concorrentes. Sendo assim, a RMO é orientada para o consumidor e pode ser descrita como a geração, disseminação e capacidade de resposta de informações de mercado em relação ao produto e domínio de mercado atual, concentrando-se nas necessidades expressas dos clientes (KOKAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017).

Com relação à inovação, Kocak, Carsrud e Oflazoglu (2017) argumentam que a dimensão responsiva desempenha um papel importante, porém diferente da desempenhada pela dimensão proativa, sendo ligada apenas às inovações incrementais. Kocak, Carsrud e Oflazoglu (2017) defendem a RMO tem impacto positivo na performance, uma vez que a habilidade de refinar produtos por meio da aplicação de inovações incrementais é fundamental para o sucesso da firma (KOKAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017).

Considerando as definições apresentadas evidencia-se que os autores parecem concordar acerca do conceito de RMO como o atendimento às demandas expressas dos consumidores, com foco em curto prazo e no mercado atual, monitorando as ações dos consumidores e dos concorrentes. Ademais, parece haver concordância que a RMO está ligada às inovações incrementais e que impacta positivamente na performance das empresas.

No entanto, como mencionado anteriormente, apenas três (EGGERS, 2010; KOKAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; YANNOPOULOS; AUH; MENGUC, 2012) dos 24 autores do PB se preocuparam em fazer essa descrição mais detalhada. Considerando a relação da RMO com as *capabilities* ou com as DC, nenhum dos autores abordou como essa dinâmica ocorre e se modifica ao longo do tempo. Além disso, nenhum autor apresentou de forma detalhado os condicionantes que levam a tomada de decisão dos gestores em adotar o foco na dimensão responsiva da MO.

1.3.1.3 PROACTIVE MARKET ORIENTATION

A análise da lente de *Proactive Market orientation* busca verificar como os autores do PB apresentam a dimensão proativa da MO e elucidar como eles entendem as suas micro fundações gerenciais e suas relações com as *capabilities* das empresas.

Apesar de alguns autores não considerarem a proatividade como elemento fundamental do desempenho das funções de marketing (HARRIGAN; RAMSEY; IBBOTSON, 2012; SIGUÉ, SIMON PIERRE S.P.; BIBOUM, 2020), a maioria dos artigos do PB trata deste conceito quando descrevem as atividades e estratégias de marketing das empresas (ALQAHTANI; USLAY, 2020; BETTIOL; DI MARIA; FINOTTO, 2012; EGGERS; HANSEN; DAVIS, 2012; FILLIS, 2010; HANSEN *et al.*, 2020; JONES, R.; ROWLEY, 2011; JONES, R.; SUORANTA; ROWLEY, 2013a; JONES, ROSALIND; SETHNA; SOLÉ, 2013; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; KRAUS; HARMS; FINK, 2010; MORRISH, 2011; MORRISH; MILES; DEACON, 2010; PEREZ; WHITELOCK; FLORIN, 2013; QURESHI; KRATZER, 2011; YANNOPOULOS; AUH; MENGUC, 2012).

Dentre os trabalhos que consideram a existência da orientação proativa do marketing tem-se trabalhos que entendem que a MO apresenta duas dimensões de naturezas diferentes (QURESHI; KRATZER, 2011) apresentadas como proativa e responsiva (KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; YANNOPOULOS; AUH; MENGUC, 2012), como *market-driving* e *market-driven* (MORRISH, 2011) ou como *market-driving* e *user-driven* (BETTIOL; DI MARIA; FINOTTO, 2012).

Arelada a esta visão está a identificação e resposta às demandas latentes, futuras ou inarticuladas dos consumidores, em contraposição às demandas expressas e conhecidas (KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; QURESHI; KRATZER, 2011; YANNOPOULOS; AUH; MENGUC, 2012). O atendimento das demandas latentes auxilia as organizações a fortalecer sua posição no mercado ao longo prazo, respondendo ou criando as mudanças do ambiente (QURESHI; KRATZER, 2011).

A minoria dos autores do PB se preocuparam em definir o conceito de proatividade, não explicando sua definição e não descrevendo quais são os gatilhos e motivos para a escolha desse tipo de orientação pelas empresas (FILLIS, 2010; JONES, R.; ROWLEY, 2011; JONES, ROSALIND; SETHNA; SOLÉ, 2013; KRAUS; HARMS; FINK, 2010; PEREZ; WHITELOCK; FLORIN, 2013).

Os artigos que conceituam a dimensão proativa seguem na Quadro 2.

Quadro 2 - Conceitos da dimensão proativa no desempenho do marketing

Conceito	Referência
Significa não esperar até que existam segmentos de mercado estabelecidos para iniciar o processo de desenvolvimento de produto	(MORRISH; MILES; DEACON, 2010)
Implica em tomar iniciativa e perseguir oportunidades agressivamente	(QURESHI; KRATZER, 2011).
Visa antecipar e prever as necessidades e desenvolvimentos futuros do cliente, buscando novas oportunidades, que podem ou não estar relacionadas à linha atual de operações de uma empresa	(EGGERS; HANSEN; DAVIS, 2012)
Consiste no ato das empresas guiarem o caminho para os consumidores, em contraposição àquelas empresas que simplesmente copiam os movimentos dos concorrentes	(JONES, ROSALIND; SETHNA; SOLÉ, 2013)
Significa lançar novos produtos rapidamente no mercado antes de seus concorrentes e se concentrar em criar valor para seus clientes por meio da inovação, em vez de somente observar o que os concorrentes estão fazendo	(JONES, R.; SUORANTA; ROWLEY, 2013a)
Capacidade aparentemente intuitiva de antecipar mudanças nas demandas do cliente	(HANSEN <i>et al.</i> , 2020)
Pode ser alcançada por meio da capacidade contínua das organizações de aprender e extrair informações de seus ambientes como um recurso operante fundamental e sua capacidade de tomar ações oportunas para ficar à frente da concorrência e ter um papel participante em moldar seu futuro	(ALQAHTANI; USLAY, 2020)

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Pelos pontos levantados conclui-se que o conceito ainda apresenta muitas divergências entre os autores do marketing, tanto na sua descrição, quanto nos elementos que estão relacionados a ele. Ademais, verifica-se que vários autores ignoram o potencial proativo do marketing, determinando que a MO e as práticas de marketing das empresas devem obrigatoriamente ser combinadas com a *Entrepreneurial orientation* ou com a *Technology orientation* para levarem ao sucesso das empresas (ALQAHTANI; USLAY, 2020; EGGERS, 2010; EGGERS; HANSEN; DAVIS, 2012; HANSEN *et al.*, 2020; JONES, R; ROWLEY, 2012; JONES, ROSALIND; SETHNA; SOLÉ, 2013; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; MORRISH; MILES; DEACON, 2010; SOK; O’CASS; MILES, 2016).

Dessa forma, aponta-se como oportunidade de pesquisa o entendimento das microfundações gerenciais que interferem na dimensão proativa da MO ou *Proactive Market orientation*. Em especial deve-se buscar analisar as suas competências dinâmicas, materializadas pelo uso e construção de DC.

1.3.1.4 AMBIENTE DINÂMICO

A lente denominada de ambiente dinâmico busca identificar os fatores endógenos e exógenos que levaram ou contribuíram para transformações nos modelos de negócios das empresas estudadas (*pivot points*). Além disso, busca-se analisar como esses fatores atuam e como eles se interagem com a MO e as DC nas organizações.

Identificou-se que alguns trabalhos do PB não abordam a temática da dinamicidade do ambiente das empresas, como um gerador de mudanças (JONES; ROWLEY, 2011; YANNOPOULOS; AUH; MENGUC, 2012; EGGERS; HANSEN; DAVIS, 2012).

Porém, a dinamicidade dos ambientes é reconhecida por grande parte dos artigos do PB (ALQAHTANI; USLAY, 2020; BETTIOL; DI MARIA; FINOTTO, 2012; JONES, R.; SUORANTA; ROWLEY, 2013b; JONES, ROSALIND; SETHNA; SOLÉ, 2013; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; KRAUS; HARMS; FINK, 2010; PEREZ; WHITELOCK; FLORIN, 2013; QURESHI; KRATZER, 2011; SIGUÉ, SIMON PIERRE S.P.; BIBOUM, 2020; SOK; O'CASS; MILES, 2016; WHALEN *et al.*, 2016), que consideram os mercados atuais como turbulentos (JONES, ROSALIND; SETHNA; SOLÉ, 2013), dinâmicos (KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017) e de rápida mudança (WHALEN *et al.*, 2016).

Como apresenta o Quadro 3, apenas dois fatores endógenos foram apresentados como propulsores de mudanças: papel do empreendedor e inovação (BETTIOL; DI MARIA; FINOTTO, 2012; HARRIGAN; RAMSEY; IBBOTSON, 2012; JONES, R.; SUORANTA; ROWLEY, 2013a; JONES, R; ROWLEY, 2012; PEREZ; WHITELOCK; FLORIN, 2013; SOK; O'CASS; MILES, 2016).

Em se tratando de fatores externos, os trabalhos do PB abordam alguns aspectos como comportamento do consumidor; comportamento da concorrência; comportamento dos fornecedores; cenário socioeconômico e político; turbulência tecnológica; *networking* e dados do mercado (ALQAHTANI; USLAY, 2020; JONES, R.; SUORANTA; ROWLEY, 2013b; KRAUS; HARMS; FINK, 2010; PEREZ; WHITELOCK; FLORIN, 2013; QURESHI; KRATZER, 2011; SIGUÉ, SIMON PIERRE S.P.; BIBOUM, 2020; WHALEN *et al.*, 2016). Porém nenhum deles aborda como esses elementos exógenos derivam para as necessidades e

início de mudanças, bem como as consequências práticas e gerenciais dessas mudanças no modelo de negócios e trajetória histórica da organização.

O Quadro 3 sintetiza os principais fatores abordados sobre ambientes dinâmicos e os trabalhos correspondentes.

Quadro 3 - Fatores do ambiente dinâmico abordados pelos trabalhos do PB

	Fatores do ambiente dinâmico	Artigos do PB
Fatores internos	Papel do empreendedor	(BETTIOL; DI MARIA; FINOTTO, 2012)
	Busca por inovação	(HARRIGAN; RAMSEY; IBBOTSON, 2012; JONES; ROWLEY, 2012; JONES; SUORANTA; ROWLEY, 2013b; PEREZ; WHITELOCK; FLORIN, 2013; SOK; O’CASS; MILES, 2016)
Fatores externos	Comportamento do consumidor	(EGGERS, 2010; JONES; ROWLEY, 2012; PEREZ; WHITELOCK; FLORIN, 2013)
	Comportamento da concorrência	(QURESHI; KRATZER, 2011; JONES; SUORANTA; ROWLEY, 2013 ^a ; WHALEN, P. <i>et al.</i> , 2016; ALQAHTANI; USLAY, 2020)
	Comportamento dos fornecedores	(ALQAHTANI; USLAY, 2020)
	Cenário socioeconômico e político	(SIGUÉ, SIMON PIERRE S.P.; BIBOUM, 2020)
	Turbulência tecnológica	(FILLIS, 2010; PEREZ; WHITELOCK; FLORIN, 2013; ALQAHTANI; USLAY, 2020)
	Networking	(JONES, R.; SUORANTA; ROWLEY, 2013b)
	Dados do mercado	(KRAUS; HARMS; FINK, 2010)

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Apesar dos pontos levantados, identifica-se que nenhum dos trabalhos do PB elucidam como os fatores de mudanças do ambiente dinâmico interagem com a MO e as DC das empresas. Sendo assim, emerge a oportunidade para se analisar quais são os determinantes internos e externos que interferem na tomada de decisão das empresas sobre mudanças de foco entre as dimensões da MO focar (RMO ou PMO), em que momento e para qual propósito e quais fatores determinam quais DC serão acionadas em cada momento.

1.4 ESTRUTURA DA TESE

O presente trabalho está estruturado de modo a apresentar o suporte teórico, as proposições e modelo teórico, a metodologia empregada para tal e os resultados da pesquisa. Sendo assim, nas próximas seções serão apresentados o marco teórico da MO e das DC, seguidos da apresentação do modelo teórico e proposições de pesquisa. Em seguida é a apresentada a metodologia da pesquisa, com a descrição do método para aplicação da bibliometria que auxiliou a nortear os objetivos e o desenho da pesquisa a ser realizada. Por fim, estão apresentadas as narrativas, o *framework prático* e as considerações finais do trabalho.

2 MARCO TEÓRICO

A presente seção tem por objetivo apresentar o marco teórico da pesquisa acerca dos estudos de *Market orientation* e das *Dynamic capabilities*.

2.1 MARKET ORIENTATION

Os paradigmas de marketing tradicionais presentes na maior parte das pesquisas e livros didáticos tornou-se limitada para explicar os fenômenos atuais (DAY, 2011) e ineficientes para melhorar o desempenho de organizações baseadas em inovação e tecnologia (ALQAHTANI; USLAY, 2020). Essa limitação, pode ser explicada pela ênfase em empresas consolidadas e em um paradigma racionalista de decisão para construção do conhecimento em marketing (EGGERS; HANSEN; DAVIS, 2012).

Para contornar tais limitações, surgiram novas formas de pensar o marketing, que buscaram atender demandas e especificidades não atendidas pela literatura corrente (EGGERS; HANSEN; DAVIS, 2012). Uma dessas formas, se baseia no estudo do Marketing pela perspectiva das Orientações estratégicas, que consistem em direções que (KIM; IM; SLATER, 2013; MU *et al.*, 2017) refletem como uma empresa conduz seus negócios, onde aloca suas prioridades (MU, JIFENG *et al.*, 2017) e quais são os seus comportamentos para melhorar o desempenho (HAKALA, 2011).

Kocak, Carsrud e Oflazoglu (2017) apontam que as orientações estratégicas são similares às *Dynamic Capabilities*, já que também são conjuntos de competências e habilidades que podem auxiliar às organizações a responder às mudanças do mercado (KOKAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017). Nesse sentido, autores apontam que a interação entre as orientações estratégicas da empresa promovem as *capabilities* para desenvolver e comercializar inovações (KOKAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017).

As orientações estratégicas podem representar um importante antecedente para o desempenho do desenvolvimento de novos produtos (MU, JIFENG *et al.*, 2017). Elas ajudam as organizações a determinar o foco para a criação do conhecimento e como o conhecimento é compartilhado e integrado para se tornar um recurso a partir do qual elas desenvolvem e lançam novos produtos (KIM; IM; SLATER, 2013; MU, JIFENG *et al.*, 2017). Dentre as orientações estratégicas estudadas na literatura, a *Market orientation* (MO) é uma das mais proeminentes para as empresas (WEI; ZHAO; ZHANG, 2014).

Nas seções que se seguem serão apresentados o histórico do conceito da MO, seu desenvolvimento, as principais perspectivas adotadas na literatura, suas dimensões e como elas são articuladas nas organizações.

2.1.1 Desenvolvimento histórico da *Market orientation*

A MO é uma orientação estratégica das organizações, cunhada no final da década de oitenta, que ficou conhecida principalmente pelos trabalhos seminais de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) (ASHWIN; HIRST, 2015).

Kohli e Jaworski (1990, p.6) definem a MO, por uma perspectiva comportamental, como:

“(...) is the organization wide Generation of Market intelligence pertaining to current and future costumer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organization wide *responsiveness* to it”

Kohli e Jaworski (1990) apresentam a MO a partir de três pilares principais:

- a) Inteligência de mercado: O primeiro pilar que constitui o ponto de partida da MO é um conceito que envolve mais do que apenas a busca por informações acerca das necessidades dos consumidores. Envolve a coleta e análise de todos os fatores exógenos que afetam a organização, como dados sobre os consumidores; regulamentação governamental; tendência de tecnologia, concorrentes e outras forças ambientais. A MO pode ser gerada por meios formais e informais e pode envolver a coleta de dados primários ou secundárias (KOHLI; JAWORSKI, 1990).
- b) Disseminação de inteligência: O segundo pilar envolve o compartilhamento, comunicação ou venda das informações de mercado analisadas, para todos os departamentos de uma organização ou para indivíduos de interessa dela. Esse processo pode ser feito em modelos formais como reuniões e informes ou de maneira informal, em “conversas de corredores”. Essa disseminação não seria uma responsabilidade exclusiva do departamento de marketing, mas de toda a organização (KOHLI; JAWORSKI, 1990).
- c) Responsividade: A responsividade ou capacidade de resposta é o conjunto de ações realizadas em resposta à inteligência gerada e disseminada, com foco em atender as demandas dos consumidores. Como ações de responsividade pode-se citar: seleção

de mercados-alvo, desenvolvimento e oferta de novos produtos; produção, distribuição e promoção de produtos (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Narver e Slater (1990, p 21), por sua vez, definem a orientação para o mercado a partir de uma perspectiva cultural e afirmam que a MO é

“(...) the organization culture that most effectively and efficiently creates the necessary behaviors for the creation of superior value for buyers and, thus, continuous superior performance for the business.”

Com base neste conceito, Narver e Slater (1990, p 21) apresentam três componentes comportamentais e dois critérios de decisão para a MO. Com relação aos componentes comportamentais, tem-se:

- a) Orientação para o cliente: Uma empresa deve ter como principal foco entender quem são seus clientes no presente e quem podem ser no futuro e quais são suas necessidades e elementos atuais e futuros que garantem sua satisfação (NARVER; SLATER, 1990).
- b) Orientação para o concorrente: A empresa deve entender as capacidades, estratégias e pontos fortes e fracos de curto e longo prazo dos seus principais concorrentes atuais e potenciais (NARVER; SLATER, 1990).
- c) Coordenação interfuncional: Consiste na utilização coordenada dos recursos da empresa na criação de valor superior para os clientes, por todos os setores da organização. Para tal, a empresa deve recompensar cada área funcional por contribuir para essa criação de valor (NARVER; SLATER, 1990).

Com relação aos critérios de decisão, tem-se:

- a) Foco de longo prazo: A empresa deve tomar decisões com pensamento de longo prazo com relação aos três componentes comportamentais da MO (NARVER; SLATER, 1990).
- b) Lucro: Na MO, assume-se uma posição de compromisso com a lucratividade. Para organizações sem fins lucrativos, o objetivo análogo à lucratividade seria a sobrevivência, pagamento das despesas e sustentabilidade de objetivos de longo prazo (NARVER; SLATER, 1990).

A partir dos estudos de Narver e Slater (1990) e de Kohli e Jaworski (1990), a MO é dividida em três corrente teóricas principais (ASHWIN; HIRST, 2015; CAI; LIU; *et al.*, 2015; GOTTELAND; SHOCK; SARIN, 2020; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017;

OSORIO TINOCO; HERNÁNDEZ-ESPALLARDO; RODRIGUEZ-OREJUELA, 2019; TAN; LIU, 2014; WANG; ZHANG; SONG, 2020). As principais correntes são as correntes cultural (NARVER; SLATER, 1990), a comportamental (KOHLI; JAWORSKI, 1990), e a perspectiva dos recursos, (IYER *et al.*, 2019; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017) ou *capabilities*² (IYER *et al.*, 2019; YANG *et al.*, 2020).

No Quadro 4 essas perspectivas da MO são sintetizadas.

Quadro 4 - Principais perspectivas na literatura da MO

PERSPECTIVA	CONCEITO SEMINAL DE MO
MO como cultura	Uma cultura organizacional de fomento de atividades que criam valor excepcional para os clientes, permitindo assim às empresas sustentar um desempenho superior (NARVER; SLATER, 1990)
MO como comportamento	Geração de inteligência de mercado em toda a organização referente às necessidades atuais e futuras do cliente, disseminação da inteligência entre departamentos e capacidade de resposta em toda a organização (KOHLI; JAWORSKI, 1990).
MO como recurso ou <i>capabilities</i>	Uma <i>capability</i> no nível da empresa que a liga ao seu ambiente externo, permitindo que a organização possa competir antecipando os requisitos do mercado antes dos concorrentes e criando relacionamentos duradouros com clientes, membros do canal e fornecedores (DAY, 1994).

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Apesar das diferenças apontadas entre as duas correntes principais: a cultural (NARVER; SLATER, 1990) e a comportamental (KOHLI; JAWORSKI, 1990), elas não são incompatíveis (CAI; LIU; *et al.*, 2015). As duas correntes são utilizadas frequentemente de forma complementar, em trabalhos científicos (ASHWIN; HIRST, 2015; GOTTELAND; SHOCK; SARIN, 2020; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; OSORIO TINOCO; HERNÁNDEZ-ESPALLARDO; RODRIGUEZ-OREJUELA, 2019; TAN; LIU, 2014; WANG; ZHANG; SONG, 2020).

A perspectiva dos recursos (IYER *et al.*, 2019; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017) ou *capabilities* (IYER *et al.*, 2019; YANG *et al.*, 2020), é inspirada pelo trabalho de Day (1994). Porém não fica claro na literatura se existe distinção entre o uso dos dois termos (recursos e *capabilities*) e como entende-se a operacionalização da MO nessa abordagem.

² O conceito de *capabilities* é explicado com maior profundidade na seção 2.2.2

2.1.2 Dimensões da MO

Após a difusão da literatura sobre a teoria e tentativa de aplica-la em contextos mais dinâmicos, a MO começou a sofrer críticas por ser considerada demasiadamente responsiva e se preocupar apenas com a satisfação das necessidades expressas dos clientes, ao invés de buscar satisfazer também as necessidades latentes (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). Ademais, começou a haver divergências se a MO levaria a uma maior performance das empresas ou não (TAN; LIU, 2014; WEI; ZHAO; ZHANG, 2014).

Narver, Slater e Maclachlan (2004) propuseram que a discordância sobre a relação entre a MO e a performance das empresas seria devido a um entendimento muito restrito da teoria, que não enxergava a sua preocupação com os mercados futuros (TAN; LIU, 2014; WEI; ZHAO; ZHANG, 2014). Para contornar essa limitação Narver, Slater e Maclachlan (2004) introduziram uma forma de explicar a MO por meio de duas dimensões; uma dimensão proativa e uma dimensão responsiva, para deixar claro os seus objetivos.

2.1.2.1 *Proactive Market orientation*

A dimensão proativa da MO ou *Proactive Market orientation* (PMO) é a dimensão voltada para mercados futuros, e portanto, com foco no longo prazo (CAI; LIU; *et al.*, 2015). Por meio dessa dimensão da MO, a empresa busca atender as demandas latentes dos consumidores, aquelas das quais o cliente não tem conhecimento ou para as quais ele não sabe quais as soluções possíveis. Essas necessidades não são menos reais do que as expressas, só não estão claras ou articuladas ainda (CAI; YU; *et al.*, 2015; HERHAUSEN, 2016; JAEGER; ZACHARIAS; BRETTEL, 2016; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; LAMORE; BERKOWITZ; FARRINGTON, 2013; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004).

A PMO busca por novas oportunidades de mercado (JAEGER; ZACHARIAS; BRETTEL, 2016; WEI; ZHAO; ZHANG, 2014), direcionando os seus clientes ao invés de ser direcionada por eles (IYER *et al.*, 2019; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). Portanto, a PMO é *market-driving* (*em oposição ao market-driven*), concentrando-se nos clientes, concorrentes e condições de mercado mais amplas. As empresas com orientação *market-driving* visam mudar proativamente

as estruturas e comportamentos de mercado para melhorar sua competitividade e gerar vantagens competitivas (IYER *et al.*, 2019; RANDHAWA; WILDEN; GUDERGAN, 2020).

Estruturas informais que oferecem aos funcionários funções de trabalho mais flexíveis, facilitam o desenvolvimento da PMO, pois aumentam a liberdade para tomada de decisões e incentivam comportamentos inovadores (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; WEI; ZHAO; ZHANG, 2014). O relacionamento com consumidores relevantes também auxilia a identificação de novas soluções para necessidades não articuladas (JAEGER; ZACHARIAS; BRETTEL, 2016; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004).

No Quadro 5 são apresentados os principais processos registrados na literatura relacionados ao emprego da PMO nas organizações.

Quadro 5 - Processos de PMO

PROCESSO	AUTORES
A empresa faz brainstormings sobre como os clientes usam os produtos e serviços	(GOTTELAND; SHOCK; SARIN, 2020; HERHAUSEN, 2016; IYER <i>et al.</i> , 2019; JAEGER; ZACHARIAS; BRETTEL, 2016; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; OSORIO TINOCO; HERNÁNDEZ-ESPALLARDO; RODRIGUEZ-OREJUELA, 2019; PETZOLD <i>et al.</i> , 2019; YANG <i>et al.</i> , 2020)
A empresa tenta continuamente descobrir necessidades adicionais dos clientes, que eles mesmos desconhecem	(CAI; YU; <i>et al.</i> , 2015; GOTTELAND; SHOCK; SARIN, 2020; HERHAUSEN, 2016; IYER <i>et al.</i> , 2019; JAEGER; ZACHARIAS; BRETTEL, 2016; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; OSORIO TINOCO; HERNÁNDEZ-ESPALLARDO; RODRIGUEZ-OREJUELA, 2019; PETZOLD <i>et al.</i> , 2019; TAN; LIU, 2014; WEI; ZHAO; ZHANG, 2014; YANG <i>et al.</i> , 2020)
A empresa extrapola as tendências atuais para obter informações sobre o que os clientes precisarão no futuro	(CAI; LIU; <i>et al.</i> , 2015; GOTTELAND; SHOCK; SARIN, 2020; HERHAUSEN, 2016; IYER <i>et al.</i> , 2019; JAEGER; ZACHARIAS; BRETTEL, 2016; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; OSORIO TINOCO; HERNÁNDEZ-ESPALLARDO; RODRIGUEZ-OREJUELA, 2019; TAN; LIU, 2014; YANG <i>et al.</i> , 2020)
A empresa ajuda os clientes a antecipar desenvolvimentos nos mercados	(CAI; LIU; <i>et al.</i> , 2015; CAI; YU; <i>et al.</i> , 2015; GOTTELAND; SHOCK; SARIN, 2020; HERHAUSEN, 2016; IYER <i>et al.</i> , 2019; JAEGER; ZACHARIAS; BRETTEL, 2016; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; OSORIO TINOCO; HERNÁNDEZ-ESPALLARDO; RODRIGUEZ-OREJUELA, 2019; PETZOLD <i>et al.</i> , 2019; WEI; ZHAO; ZHANG, 2014)
A empresa incorpora soluções para necessidades não articuladas dos clientes nos novos produtos e serviços.	(GOTTELAND; SHOCK; SARIN, 2020; HERHAUSEN, 2016; IYER <i>et al.</i> , 2019; JAEGER; ZACHARIAS; BRETTEL, 2016; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; OSORIO TINOCO; HERNÁNDEZ-ESPALLARDO; RODRIGUEZ-OREJUELA,

	2019; PETZOLD <i>et al.</i> , 2019; WEI; ZHAO; ZHANG, 2014; YANG <i>et al.</i> , 2020)
A empresa inova mesmo correndo o risco de tornar seus próprios produtos obsoletos	(CAI; YU; <i>et al.</i> , 2015; GOTTELAND; SHOCK; SARIN, 2020; IYER <i>et al.</i> , 2019; JAEGER; ZACHARIAS; BRETTEL, 2016; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; OSORIO TINOCO; HERNÁNDEZ-ESPALLARDO; RODRIGUEZ-OREJUELA, 2019; PETZOLD <i>et al.</i> , 2019; YANG <i>et al.</i> , 2020)
A empresa busca oportunidades em áreas onde os clientes têm dificuldade em expressar suas necessidades	(CAI; LIU; <i>et al.</i> , 2015; CAI; YU; <i>et al.</i> , 2015; GOTTELAND; SHOCK; SARIN, 2020; HERHAUSEN, 2016; IYER <i>et al.</i> , 2019; JAEGER; ZACHARIAS; BRETTEL, 2016; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; OSORIO TINOCO; HERNÁNDEZ-ESPALLARDO; RODRIGUEZ-OREJUELA, 2019; TAN; LIU, 2014; WEI; ZHAO; ZHANG, 2014; YANG <i>et al.</i> , 2020).
A empresa trabalha em conjunto com clientes relevantes que reconhecem demandas meses ou até anos antes que a maioria do mercado possa reconhecê-las	(CAI; LIU; <i>et al.</i> , 2015; GOTTELAND; SHOCK; SARIN, 2020; HERHAUSEN, 2016; IYER <i>et al.</i> , 2019; JAEGER; ZACHARIAS; BRETTEL, 2016; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; OSORIO TINOCO; HERNÁNDEZ-ESPALLARDO; RODRIGUEZ-OREJUELA, 2019; YANG <i>et al.</i> , 2020).
A empresa frequentemente explora novos clientes	(WEI; ZHAO; ZHANG, 2014)

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A dimensão proativa da MO reflete um comportamento de aprendizagem exploratória envolvendo a busca por novos e diversos conhecimentos que estão além do seu escopo atual (TAN; LIU, 2014; YANG *et al.*, 2020). Essa aprendizagem demanda pesquisa de mercado (IYER *et al.*, 2019; LAMORE; BERKOWITZ; FARRINGTON, 2013) observação do comportamento dos clientes, monitoramento de suas reclamações e problemas (JAEGER; ZACHARIAS; BRETTEL, 2016; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017), devoluções de produtos e uso de garantia, que podem servir como base para hipóteses sobre oportunidades de produtos adicionais ou complementares (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004).

Por esses motivos a PMO é frequentemente associada a inovações radicais; desenvolvimento de novos produtos (CAI; LIU; *et al.*, 2015; CAI; YU; *et al.*, 2015; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; TAN; LIU, 2014) e processos de *exploration*³ (IYER *et al.*, 2019; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; TAN; LIU, 2014). Ademais, a PMO auxilia na retenção de clientes e oferece o potencial para aquisição de novos clientes (JAEGER; ZACHARIAS; BRETTEL, 2016), além de garantir um processo contínuo de esforços para a criação de valor (OZDEMIR; KANDEMIR; ENG, 2017).

³ Os conceitos de *exploration* e *exploitation* são mais bem descritos na seção 2.1.2.3

Porém, a PMO também acarreta algumas dificuldades e riscos. Os seus processos complexos podem levar à sobrecarga de informações, ineficácia, aumento de custos e diminuição dos lucros à curto prazo (JAEGER; ZACHARIAS; BRETTEL, 2016). A PMO pode reduzir a velocidade com que as competências existentes são refinadas (TAN; LIU, 2014), além de poder levar à extinção ou diminuição das vendas dos produtos que comercializa atualmente (KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017).

2.1.2.2 *Responsive Market orientation*

A responsividade da MO é um conceito que acompanha a teoria desde as suas primeiras concepções, associada às respostas das empresas às informações e inteligência de mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990). A partir das discussões acerca do caráter demasiadamente responsivo da MO (TAN; LIU, 2014; WEI; ZHAO; ZHANG, 2014), a RMO foi apresentada como uma das dimensões da MO (em complementariedade à PMO), descrita por Narver, Slater e Maclachlan (2004), como o foco no atendimento das demandas expressas e nos consumidores atuais.

As demandas expressas são aquelas das quais os consumidores têm conhecimento e conseguem expressar e articular para o conhecimento das organizações. As soluções para essas demandas podem ser expressas (quando os consumidores sabem o que esperam em resposta àquela demanda) ou latentes (quando eles não sabem ao certo o que pode atendê-la) (HERHAUSEN, 2016; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; OZDEMIR; KANDEMIR; ENG, 2017; TAN; LIU, 2014; WEI; ZHAO; ZHANG, 2014; ZHANG; DUAN, 2010).

Dessa forma, a RMO consiste na geração, disseminação e aplicação de inteligência de mercado visando os clientes atuais e suas demandas expressas (WEI; ZHAO; ZHANG, 2014) com foco em um horizonte de tempo de curto prazo (OZDEMIR; KANDEMIR; ENG, 2017). Ademais a RMO é *market-driven* (em oposição à *market-driving*), direcionada pelo consumidor, (CAI; YU; *et al.*, 2015; LAMORE; BERKOWITZ; FARRINGTON, 2013; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; WEI; ZHAO; ZHANG, 2014) e marcada por ações de *exploitation* (IYER *et al.*, 2019; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; TAN; LIU, 2014).

Como as demandas expressas tratam-se de informações disponíveis no mercado, elas podem ser conhecidas tanto pela empresa como por seus concorrentes, que podem responder a elas com prontidão (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). Portanto, o campo da

RMO também exige respostas às atividades dos concorrentes, buscando agir frente às ameaças geradas por eles (WEI; ZHAO; ZHANG, 2014).

A RMO atua dentro dos limites do mercado atual já estabelecido, portanto, enfatiza o aprimoramento e compartilhamento dos conhecimentos que a empresa já tem contato ou domina (IYER *et al.*, 2019; WEI; ZHAO; ZHANG, 2014; YANG *et al.*, 2020). Por esse fator, as organizações buscam por melhorias nos produtos que sejam facilmente aceitas e valorizadas pelos clientes (WEI; ZHAO; ZHANG, 2014).

No Quadro 6 são apresentados os principais processos registrados na literatura relacionados ao emprego da RMO nas organizações.

Quadro 6 - Processos de RMO

PROCESSO	AUTORES
A empresa é mais focada no cliente do que os concorrentes	(DESPANDÉ; FARLEY; WEBSTER JR, 1993; GOTTELAND; SHOCK; SARIN, 2020; HERHAUSEN, 2016; IYER <i>et al.</i> , 2019; JAEGER; ZACHARIAS; BRETTEL, 2016; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; OSORIO TINOCO; HERNÁNDEZ-ESPALLARDO; RODRIGUEZ-OREJUELA, 2019; WEI; ZHAO; ZHANG, 2014; YANG <i>et al.</i> , 2020)
A razão de existir da empresa é atender aos seus clientes	(DESPANDÉ; FARLEY; WEBSTER JR, 1993; GOTTELAND; SHOCK; SARIN, 2020; HERHAUSEN, 2016; IYER <i>et al.</i> , 2019; JAEGER; ZACHARIAS; BRETTEL, 2016; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; OSORIO TINOCO; HERNÁNDEZ-ESPALLARDO; RODRIGUEZ-OREJUELA, 2019; WEI; ZHAO; ZHANG, 2014)
A empresa monitora constantemente o seu nível de compromisso em atender às necessidades dos clientes	(CAI; LIU; <i>et al.</i> , 2015; CAI; YU; <i>et al.</i> , 2015; CHEN, M.-H.; CHANG; CHANG, 2015; GOTTELAND; SHOCK; SARIN, 2020; HERHAUSEN, 2016; IYER <i>et al.</i> , 2019; JAEGER; ZACHARIAS; BRETTEL, 2016; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; OSORIO TINOCO; HERNÁNDEZ-ESPALLARDO; RODRIGUEZ-OREJUELA, 2019; PETZOLD <i>et al.</i> , 2019; TAN; LIU, 2014; YANG <i>et al.</i> , 2020).
Os dados sobre a satisfação dos clientes são disseminados em todos os níveis da empresa regularmente	(HERHAUSEN, 2016; IYER <i>et al.</i> , 2019; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; OSORIO TINOCO; HERNÁNDEZ-ESPALLARDO; RODRIGUEZ-OREJUELA, 2019; WEI; ZHAO; ZHANG, 2014; YANG <i>et al.</i> , 2020)
A empresa comunica informações sobre as experiências bem e malsucedidas dos clientes em todas as unidades da empresa	(GOTTELAND; SHOCK; SARIN, 2020; IYER <i>et al.</i> , 2019; JAEGER; ZACHARIAS; BRETTEL, 2016; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; OSORIO TINOCO; HERNÁNDEZ-ESPALLARDO; RODRIGUEZ-OREJUELA, 2019; PETZOLD <i>et al.</i> , 2019; WEI; ZHAO; ZHANG, 2014; YANG <i>et al.</i> , 2020).

A empresa mede a satisfação do cliente de forma sistemática e frequente	(CAI; LIU; <i>et al.</i> , 2015; CAI; YU; <i>et al.</i> , 2015; FALAHAT; KNIGHT; ALON, 2018; GOTTELAND; SHOCK; SARIN, 2020; HERHAUSEN, 2016; IYER <i>et al.</i> , 2019; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; OSORIO TINOCO; HERNÁNDEZ-ESPALLARDO; RODRIGUEZ-OREJUELA, 2019; PETZOLD <i>et al.</i> , 2019; TAN; LIU, 2014; WEI; ZHAO; ZHANG, 2014; YANG <i>et al.</i> , 2020).
A estratégia de vantagem competitiva é baseada no entendimento das necessidades dos clientes	(CAI; LIU; <i>et al.</i> , 2015; CAI; YU; <i>et al.</i> , 2015; CHEN, M.-H.; CHANG; CHANG, 2015; GOTTELAND; SHOCK; SARIN, 2020; HERHAUSEN, 2016; IYER <i>et al.</i> , 2019; JAEGER; ZACHARIAS; BRETTEL, 2016; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; OSORIO TINOCO; HERNÁNDEZ-ESPALLARDO; RODRIGUEZ-OREJUELA, 2019; PETZOLD <i>et al.</i> , 2019; TAN; LIU, 2014; WEI; ZHAO; ZHANG, 2014; YANG <i>et al.</i> , 2020)
Os objetivos da empresa são impulsionados pela satisfação do cliente	(HERHAUSEN, 2016; TAN; LIU, 2014)
A empresa tem rotinas e medidas de atendimento ao cliente	(CAI; LIU; <i>et al.</i> , 2015; DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER JR, 1993; LICHTENTHALER, 2016)
Quando a organização tem uma oportunidade de vantagem competitiva, o foco são os clientes	(GOTTELAND; SHOCK; SARIN, 2020; NARVER; SLATER, 1990)
A empresa divulga e discute dados sobre a satisfação dos clientes.	(JAEGER; ZACHARIAS; BRETTEL, 2016)
A empresa responde rapidamente às ações dos concorrentes.	(GOTTELAND; SHOCK; SARIN, 2020; NARVER; SLATER, 1990)
Os gerentes de topo discutem regularmente os pontos fortes e fracos dos concorrentes	(GOTTELAND; SHOCK; SARIN, 2020; NARVER; SLATER, 1990)

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Pelas características apresentadas, a RMO é frequentemente associada ao fomento de inovações incrementais e descrita como um possível entrave para às inovações radicais (CAI; LIU; *et al.*, 2015; EGGERS, 2010; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; TAN; LIU, 2014; YANNOPOULOS; AUH; MENGUC, 2012). Porém, existem divergências na literatura acerca da relação da RMO com a inovação radical (CAI; LIU; *et al.*, 2015). Alguns autores descrevem a RMO como tendo um impacto positivo também na inovação radical (e não apenas na incremental), já a que o estudo e busca por informações de mercado pode auxiliar as empresas a identificar tendências de mercados futuros (CAI; YU; *et al.*, 2015; LADO; MAYDEU-OLIVARES, 2001; SALOMO; STEINHOFF; TROMMSDORFF, 2003; ZHANG; DUAN, 2010).

Apesar da importância da RMO para a satisfação e retenção dos clientes atuais (IYER *et al.*, 2019) e conhecimentos sobre o mercado (CAI; YU; *et al.*, 2015; JAEGER; ZACHARIAS; BRETTEL, 2016; YANG *et al.*, 2020; ZHANG; DUAN, 2010) a atenção

desproporcional para a RMO pode acarretar em riscos para a empresa. Uma organização que depende exclusivamente das demandas expressas dos seus clientes atuais torna-se vulnerável economicamente (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004) e torna-se suscetível ao risco de obsolescência (TAN; LIU, 2014) e inércia (TAN; LIU, 2014).

2.1.2.3 Articulação entre a RMO e a PMO

Com base nas descrições da literatura acerca da PMO e RMO, apresentadas nas seções 2.1.2.1 e 2.1.2.2 o Quadro 7 foi elaborado com os principais atributos de cada uma das dimensões e o suporte teórico correspondente.

Quadro 7- Atributos da PMO e RMO

Atributos	PMO	RMO	Suporte teórico
Demandas atendidas	Latentes	Expressas	(CAI; YU; <i>et al.</i> , 2015; HERHAUSEN, 2016; JAEGER; ZACHARIAS; BRETTEL, 2016; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; LAMORE; BERKOWITZ; FARRINGTON, 2013; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; OZDEMIR; KANDEMIR; ENG, 2017; TAN; LIU, 2014; WEI; ZHAO; ZHANG, 2014; ZHANG; DUAN, 2010)
Mercado foco	Mercado futuro	Mercado atual	(IYER <i>et al.</i> , 2019; WEI; ZHAO; ZHANG, 2014; YANG <i>et al.</i> , 2020)
Inovação	Radical	Incremental	(CAI; LIU; <i>et al.</i> , 2015; CAI; YU; <i>et al.</i> , 2015; EGGERS, 2010; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; TAN; LIU, 2014; YANNOPOULOS; AUH; MENGUC, 2012)
Horizonte de tempo	Longo prazo	Curto prazo	(CAI; LIU; <i>et al.</i> , 2015; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; OZDEMIR; KANDEMIR; ENG, 2017; QURESHI; KRATZER, 2011).
Orientação	<i>Market-driving</i>	<i>Market-driven</i>	(CAI; YU; <i>et al.</i> , 2015; IYER <i>et al.</i> , 2019; LAMORE; BERKOWITZ; FARRINGTON, 2013; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; RANDHAWA; WILDEN; GUDERGAN, 2020; WEI; ZHAO; ZHANG, 2014)
Exploração de oportunidades	<i>Exploration</i>	<i>Exploitation</i>	(EGGERS, 2010; IYER <i>et al.</i> , 2019; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; TAN; LIU, 2014)
Riscos quando excessiva	Aumento de custos; Ineficácia	Vulnerabilidade econômica; Obsolescência	(JAEGER; ZACHARIAS; BRETTEL, 2016; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; TAN; LIU, 2014)

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Considerando a dinamicidade do mercado atual é imperativo que as empresas apresentem tanto a capacidade de atender às necessidades existentes do cliente quanto de prever e atender às suas necessidades latentes (KETCHEN JR; HULT; SLATER, 2007; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004) ou seja, demonstrar um comportamento de *ambidexterity* (WANG; ZHANG; SONG, 2020). Nesse sentido, a *ambidexterity* é entendida como a capacidade de uma organização ter uma gestão alinhada com as demandas atuais, ao mesmo tempo em que se adapta às mudanças no ambiente (HERHAUSEN, 2016; MARCH, 1991), construindo *capabilities* para lidar com essas duas lógicas contraditórias (CHEN, YAN, 2017).

Os rótulos usuais para estes dois focos são *exploration e exploitation*. A *exploitation* se refere a atividades que envolvem melhorar e refinar as habilidades e procedimentos atuais, e a *exploration* se refere a atividades que envolvem mercados e tendências futuras (CHEN, YAN, 2017; HERHAUSEN, 2016).

Em consonância com a definição de *ambidexterity*, autores da MO fazem um paralelo entre *exploration e exploitation* com a PMO e a RMO, respectivamente, para apresentar um foco maior nos elementos do marketing e da *Market orientation* (HERHAUSEN, 2016; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; TAN; LIU, 2014; WANG; ZHANG; SONG, 2020; YANNOPOULOS; AUH; MENGUC, 2012). A aplicação da MO e a articulação entre a PMO e a RMO reduzem as tensões entre as estratégias de *exploration e exploitation*, criando oportunidades para a aprendizagem complementar entre essas opções estratégicas (KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; YANNOPOULOS; AUH; MENGUC, 2012).

A RMO e a PMO se completam porque satisfazem as diferentes necessidades dos clientes (WANG; ZHANG; SONG, 2020) e uma orientação não necessariamente exclui a outra (CAI; YU; *et al.*, 2015; JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). Construir competências em RMO e PMO proporcionaria às empresas a *ambidexterity* necessária para manter e até aumentar sua participação no mercado ao longo do tempo (WANG; ZHANG; SONG, 2020; YANNOPOULOS; AUH; MENGUC, 2012), gerando vantagens competitivas sustentáveis (OSORIO TINOCO; HERNÁNDEZ-ESPALLARDO; RODRIGUEZ-OREJUELA, 2019).

Uma empresa não deve se limitar a dar aos clientes apenas o que eles precisam agora, mas também olhar para frente e antecipar quais serão seus desejos e necessidades futuros (GOTTELAND; SHOCK; SARIN, 2020; HERHAUSEN, 2016; TAN; LIU, 2014). A RMO melhora a eficácia da PMO, reduzindo o risco de falha que pode surgir ao lidar com incertezas. Por outro lado, a PMO complementa a RMO ao fornecer *capabilities* de adaptação rápida às

mudanças nas necessidades dos clientes e nas condições de mercado, reduzindo o risco de obsolescência e inércia (OSORIO TINOCO; HERNÁNDEZ-ESPALLARDO; RODRIGUEZ-OREJUELA, 2019; TAN; LIU, 2014).

Porém apesar da *ambidexterity* ser apontada como crítica para o sucesso a longo prazo das organizações, é difícil de alcançar (WEI; ZHAO; ZHANG, 2014). Alcançar e manter essa estratégia requer recursos financeiros e humanos substanciais (KETCHEN JR; HULT; SLATER, 2007). Portanto, ter *ambidexterity* e investir igualmente em PMO e RMO pode ser muito dispendioso e desafiador para as empresas realizarem (HERHAUSEN, 2016; WANG; ZHANG; SONG, 2020). Assim, os gestores tem que tomar decisões sobre mudanças de foco e investimentos em PMO e RMO, muitas vezes sem poder focar nos dois simultaneamente (HERHAUSEN, 2016; TAN; LIU, 2014).

Ademais a PMO e a RMO requerem condições organizacionais substancialmente diferentes e que são, muitas vezes, difíceis de controlar (TAN; LIU, 2014). Sob certas condições ambientais, pode ser melhor para uma empresa se concentrar na construção de capacidade adequada em RMO ou em PMO, em vez de tentar fazer ambos com recursos inadequados (OZDEMIR; KANDEMIR; ENG, 2017; WANG; ZHANG; SONG, 2020). Por exemplo, em mercados de alta competitividade focar na RMO enquanto diminui o PMO poderia ser uma estratégia mais adequada. Por outro lado, o equilíbrio entre RMO e PMO pode aumentar o desempenho da empresa em um ambiente de baixa competitividade, como em mercados de tecnologias emergentes (WANG; ZHANG; SONG, 2020).

A correta articulação entre as dimensões da MO e as *Dynamic Capabilities* pode auxiliar as empresas a definirem melhor suas estratégias e mudanças de foco em ambientes dinâmicos (CORREIA; DIAS; TEIXEIRA, 2020; RANDHAWA; WILDEN; GUDERGAN, 2020; WILDEN *et al.*, 2019).

2.2 DYNAMIC CAPABILITIES

A teoria das *Dynamic Capabilities* é considerada uma das abordagens mais promissoras na agenda estratégica (KATKALO; PITELIS; TEECE, 2010), tendo sido relacionada com diferentes temas, níveis de análise e teorias (SCHILKE; HU; HELFAT, 2018). A DC é entendida como um dos dois tipos principais de *capabilities* das empresas, juntamente com as *Ordinary Capabilities* (KUMP *et al.*, 2019; SCHILKE; HU; HELFAT, 2018; TEECE, 2014, 2018a; VU, 2020) e cujo emprego está positivamente associado a geração de vantagens

competitivas sustentáveis (EISENHARDT; MARTIN, 2000; KUMP *et al.*, 2019; SCHILKE; HU; HELFAT, 2018; TEECE, 2018a).

Para compreender as *capabilities*, é importante analisar de sua origem na *Resource based view* (RBV), teoria que busca explicar as condições sob as quais as empresas alcançam vantagem competitiva com base em seus recursos (BARRALES-MOLINA; MARTÍNEZ-LÓPEZ; GÁZQUEZ-ABAD, 2014). A RBV, as *capabilities* e as *Dynamic Capabilities* serão explicadas com maior profundidade nas próximas seções.

2.2.1 Resource-Based View

A *Resource-based View* surgiu no início dos anos 1980 e atingiu proeminência na comunidade científica na década de 2000 após as contribuições de Barney (1991). De acordo com a RBV, cada organização tem seu conjunto de recursos específicos, acumulados ao longo do tempo, que pode ter impacto maior ou menor sobre o seu desempenho. Por isso, a sobrevivência das empresas depende da eficiência com a qual elas adquirem ou criam recursos valiosos (BARNEY, 1991; DAY, 2011).

Recursos são ativos dos quais as empresas tem posse, podendo ser tangíveis ou intangíveis (KATKALO; PITELIS; TEECE, 2010). Tais recursos podem ser de vários tipos, como ativos físicos (instalações e equipamentos e similares), capital humano e ativos de conhecimento, ativos tecnológicos, ativos complementares, ativos financeiros, ativos de reputação, ativos de estrutura de mercado e ativos institucionais (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE, 2014). Incluem-se nos recursos, as habilidades e competências que são fundamentais para a vantagem competitiva de uma empresa e resultam de atividades que são realizadas rotineiramente (EISENHARDT; MARTIN, 2000; KATKALO; PITELIS; TEECE, 2010; TEECE, 2014)

A teoria da RBV assume que as empresas podem ser conceituadas como pacotes de recursos e que esses recursos são heterogeneamente distribuídos entre as empresas. Quando as empresas possuem recursos que são valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis (chamados de recursos VRIN), elas podem alcançar vantagens competitivas sustentáveis (DE OLIVEIRA LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012; EISENHARDT; MARTIN, 2000; KATKALO; PITELIS; TEECE, 2010; KUMP *et al.*, 2019; LACERDA *et al.*, 2014).

Recentemente, estudiosos tentaram ampliar a lógica da RBV para o estudo de ambientes dinâmicos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). No entanto, a RBV não foi capaz de explicar

adequadamente como e porque certas empresas têm vantagem competitiva em situações de mudanças rápidas e imprevisíveis (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Sendo assim, autores começaram a se questionar se o acúmulo de recursos VRIN, por si só, seria suficiente para garantir o sucesso das firmas (DAY, 2011; TEECE, 2007; VU, 2020).

De fato, os recursos justificam uma parte do desempenho das organizações, mas não é apenas este aspecto que deve ser analisado (DAY, 2011). Mesmo recursos VRIN podem trazer pouco benefício, quando administrados de maneira equivocada, sem valorizar a sua utilidade (KATKALO; PITELIS; TEECE, 2010; VU, 2020). Os recursos VRIN devem ser aproveitados como parte de uma estratégia coerente e de um modelo de negócios sólido (TEECE, 2018a).

Para responder a essas limitações, desenvolveu-se o conceito de *capabilities*. Nessa visão, busca-se compreender de que forma a organização adquire, modifica e emprega seus recursos de acordo com cada contexto e necessidade, para melhor corresponder às demandas do mercado (DAY, 2011; VU, 2020) (SCHILKE; HU; HELFAT, 2018).

2.2.2 Capabilities

As *capabilities* são tipos de recursos intangíveis disponíveis a uma organização, que são empregados de uma forma que lhe ofereça vantagens competitivas no mercado (EISENHARDT; MARTIN, 2000; HELFAT; PETERAF, 2003; SCHRIEBER; LÖWSTEDT, 2015; SOK; O'CASS; MILES, 2016). As *capabilities* se manifestam em conjuntos de atividades, rotinas (TEECE, 2014) e no capital humano (KATKALO; PITELIS; TEECE, 2010)

A teoria das *capabilities* se concentra em como uma empresa otimiza e se alinha com as mudanças ambientais para obter vantagem competitiva, utilizando seus recursos de acordo (VU, 2020). A teoria busca compreender como os gerentes tomam decisões sobre quais orientações de negócios e *capabilities* a empresa usa para competir, especialmente quando procura alcançar um desempenho superior no mercado (O'CASS; NGO, 2011).

Elas tem o potencial de orquestrar os demais recursos e *capabilities* da empresa, fazendo com que eles se tornem ativos estratégicos VRIN (DE OLIVEIRA LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012; LACERDA *et al.*, 2014). A forma como os conjuntos de recursos e *capabilities* disponíveis à firma e a abordagem utilizada pelo seu quadro gerencial para tomar decisões sobre eles determinam se a empresa é capaz de gerar vantagens competitivas sustentáveis (LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012; LACERDA *et al.*, 2014).

Existem dois tipos principais de *capabilities* organizacionais, as ordinárias ou *ordinary capabilities* e as dinâmicas ou *Dynamic capabilities* (KUMP *et al.*, 2019; SCHILKE; HU; HELFAT, 2018; SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018; TEECE, 2014, 2018a, b).

As *ordinary capabilities* são direcionadas para manter e alavancar o status quo da organização em relação ao seu escopo de atividades, negócios, linhas de produtos, segmentos de clientes, etc. (SCHILKE; HU; HELFAT, 2018). Elas dizem respeito às atividades rotineiras, a administração (TEECE, 2018a) e a aptidão técnica que proporcionam que a organização realize as suas funções da maneira correta (KUMP *et al.*, 2019; TEECE, 2014). Podem ser divididas em operacionais, administrativas e de governança e se baseiam principalmente em recursos não VRIN e práticas rotineiras (TEECE, 2014). Práticas que se mostrem especialmente eficazes podem constituir melhores práticas, que são passíveis de serem replicadas por concorrentes (TEECE, 2014, 2018b).

Dessa forma, o papel das *ordinary capabilities* é simplesmente possibilitar que um produto ou serviço já existente seja feito, vendido e reparado (TEECE, 2014), permitindo que os negócios atuais da empresa sejam realizados da melhor forma possível (TEECE, 2018b). Ademais, esse tipo de *capability* pode ser facilmente imitado por outros atores do mercado. Portanto, possuir as *ordinary capabilities* por si só raramente será suficiente para suportar uma vantagem competitiva de longo prazo, principalmente em ambientes dinâmicos. Isso ocorre porque elas não suportam movimentos sistemáticos de mudança e consecutivos *pivot points* (SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018; TEECE, 2018b).

Em contraste com as *ordinary capabilities*, tem-se as *Dynamic capabilities*, que por sua própria natureza são difíceis de replicar (TEECE, 2014) e direcionadas para a mudança estratégica (SCHILKE; HU; HELFAT, 2018). Enquanto as *ordinary capabilities* oferecem suporte à aptidão técnica, as DC oferecem suporte à aptidão evolutiva. O primeiro é sobre como a empresa faz as coisas da forma certa e o segundo tem mais relação com fazer as coisas certas para a geração de vantagem competitiva (TEECE, 2014).

O Quadro 8 apresenta as principais diferenças entre os dois tipos de *capabilities*.

Quadro 8 - Principais diferenças entre as *ordinary capabilities* e as *Dynamic Capabilities*

CARACTERÍSTICAS	ORDINARY CAPABILITIES	DYNAMIC CAPABILITIES
Processos e rotinas	Práticas rotineiras e melhores práticas do mercado	Práticas específicas e modelos de negócios
Recursos	Recursos ordinários adequados, passíveis de serem copiados	Valiosos, raros, difíceis de imitar e não substituíveis (VRIN)
Estratégia	Fazer as coisas da maneira certa	Fazer as coisas certas

Adaptado de (TEECE, 2014)

As características e processos principais relacionados às *Dynamic Capabilities* serão apresentadas na seção seguinte.

2.2.3 Dynamic Capabilities

A teoria das DC foi criada para organizar e priorizar o fluxo de informações que se propagam para os gerentes, no processo de construção de vantagem competitiva, com foco na aptidão evolutiva ao longo do tempo (TEECE, 2007, 2018b). Desde o trabalho seminal de Teece et al. (1997), o conceito tornou-se uma das lentes teóricas mais importantes da gestão contemporânea (KUMP *et al.*, 2019; SCHILKE; HU; HELFAT, 2018). Posteriormente, definiram-se duas correntes principais nos estudos da DC, uma baseada na conceituação de Teece et al. (1997), desenvolvida também por Helfat et al., (2009) e Teece (2007) e uma corrente que se baseia em Eisenhardt e Martin (2000).

A abordagem de Teece et al. (1997) é mais ampla e procura especificar micro fundamentos genéricos, capacidade de detecção, apreensão e transformação (KUMP *et al.*, 2019; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Eisenhardt e Martin (2000), por sua vez, apresentam exemplos de DC, incluindo rotinas de desenvolvimento de produto, rotinas de tomada de decisão estratégica, rotinas de alocação de recursos, entre outras. Dessa forma, as perspectivas baseadas na definição de Teece et al. (1997) costumam considerar as DC como *capabilities* enquanto as perspectivas baseadas em Eisenhardt e Martin (2000) enxergam as DC como rotinas.

Porém, elas não são excludentes e apresentam convergências consideráveis. As três definições mais influentes de Teece et al. (1997), Eisenhardt e Martin (2000) e Helfat et al.

(2007) são complementares e foram construídas tendo como base umas às outras (KUMP *et al.*, 2019; SCHILKE; HU; HELFAT, 2018). As visões podem ser combinadas, na medida em que se entende que as *capabilities* são latentes e que podem se manifestar por meio de rotinas, processos observáveis e seus resultados (DI STEFANO; PETERAF; VERONA, 2014; KUMP *et al.*, 2019; TEECE, 2014).

No Quadro 9 são apresentados os principais conceitos das DC.

Quadro 9 - Principais conceitos de *Dynamic Capabilities*

REFERÊNCIA	CONCEITO
Teece et al. (1997)	“(…) the firm’s ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments. <i>Dynamic capabilities</i> thus reflect an organization’s ability to achieve new and innovative forms of competitive advantage given path dependencies and market positions.”
Eisenhardt and Martin (2000)	“(…) the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, split, evolve, and die.”
Winter (2000)	“(…) <i>capabilities</i> that operate to extend, modify or create ordinary <i>capabilities</i> .”
Zollo e Winter (2002)	“(…) a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness.”
Teece (2007)	“(…) <i>capabilities</i> that can be harnessed to continuously create, extend, upgrade, protect, and keep relevant the enterprise’s unique asset base.”
Helfat et al. (2007)	“(…) the capacity of an organization to purposefully create, extend, or modify its resource base.”

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Para o presente trabalho, considera-se as definições apresentadas por Teece (1997, 2007) para definir as DC como uma meta-competência que supera as competências operacionais e que busca compreender e se adaptar às contingências características das operações em ambientes dinâmicos, para geração de vantagens competitivas sustentáveis em longos horizontes de tempo.

Nesse sentido, as principais atividades das DC são: a) Detectar mudanças ambientais que possam representar ameaças ou oportunidades, por meio da pesquisa de mercados e de

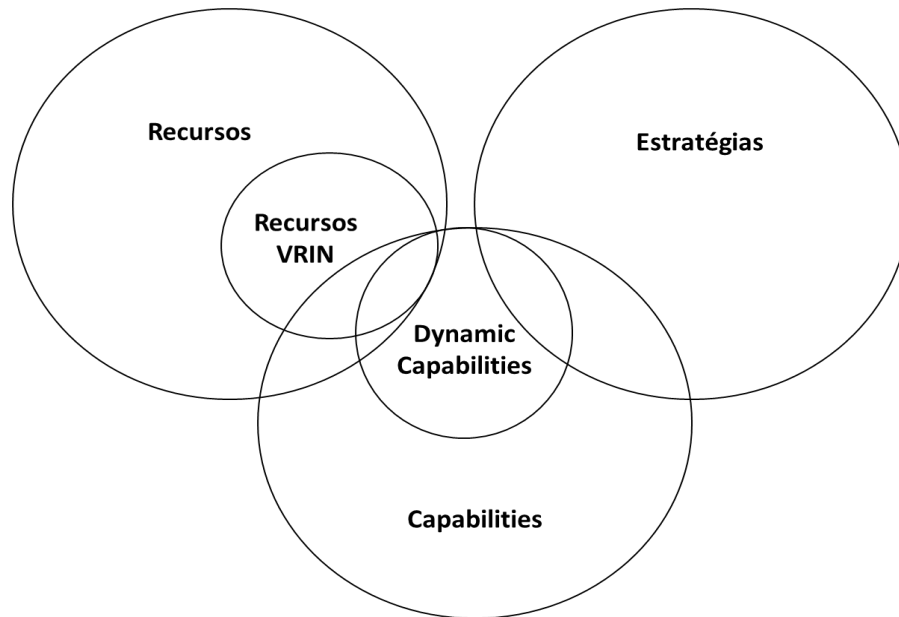
tecnologias; b) Responder às mudanças modificando os recursos existentes de maneira inovadora ou adicionando novos recursos por meio de parcerias ou aquisições; c) Selecionar o melhor arranjo e modelo de negócio para entregar valor aos clientes e gerar um desempenho superior (KAY; LEIH; TEECE, 2018; TEECE, 2007).

2.2.3.1 Características das DC

As DC compõem um sistema de elementos interdependentes que, em conjunto, determinam a competitividade de uma empresa. Os três elementos principais desse sistema são os recursos, as *capabilities* e as estratégias da organização. As DC estão na confluência desses três constructos (BADEN-FULLER; TEECE, 2020; TEECE, 2014, 2018b). A Figura 1 representa esse sistema em um framework.

Como apresentado na Figura 1, os recursos que compõem as DC são apenas os recursos VRIN (aqueles valiosos, raros, difíceis de imitar e não substituíveis), pois sem eles não é possível a geração de vantagem competitiva (BADEN-FULLER; TEECE, 2020; TEECE, 2014, 2018b). A estratégia é uma dimensão intimamente conectada com as DC (FALLON-BYRNE; HARNEY, 2017; SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018). Em ambientes dinâmicos, uma boa estratégia muitas vezes não aparece totalmente formada, mas em vez disso surge após um período de tentativa e erro (experimentação), com o emprego das DC (TEECE, 2018b).

Figura 1- Framework das *Dynamic Capabilities*



Adaptado de (TEECE, 2018b).

As DC são difíceis de serem desenvolvidas, são construídas ao longo do tempo e são profundamente enraizadas nas organizações (SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018). Ademais, elas são *path dependent* (dependentes da trajetória), ou seja, são dependentes da história, cultura, valores, recursos, experiência, técnicas e pessoas envolvidas na empresa (EISENHARDT; MARTIN, 2000; FALLON-BYRNE; HARNEY, 2017; KATKALO; PITELIS; TEECE, 2010; SCHILKE; HU; HELFAT, 2018; SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018; TEECE, 2014, 2018a). Portanto, elas são difíceis de serem compradas, vendidas ou copiadas (SCHILKE; HU; HELFAT, 2018; SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018; TEECE, 2018a).

As DC são condições necessárias para geração de vantagem competitiva em condições de mudança (EISENHARDT; MARTIN, 2000; FALLON-BYRNE; HARNEY, 2017; KATKALO; PITELIS; TEECE, 2010; KUMP *et al.*, 2019; SCHILKE; HU; HELFAT, 2018; SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018; TEECE, 2018a). Essas *capabilities* podem permitir que uma empresa atualize seus recursos e os direcione, reconfigurando-se conforme necessário, (SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018; TEECE, 2018a) demonstrando agilidade tecnológica e de mercado (TEECE, 2014) e ajuda a construir bons modelos de negócios sustentáveis e adaptáveis (TEECE, 2018a).

Uma das principais características das DC é sua vocação para a mudança estratégica. As DC permitem o desempenho de atividades voltadas para a mudança em detrimento de busca por soluções definitivas (FALLON-BYRNE; HARNEY, 2017; SCHILKE; HU; HELFAT, 2018; TEECE, 2018b), além de propiciarem a mudança do próprio contexto onde estão inseridas, moldando os mercados (SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018; TEECE, 2018b).

As organizações inseridas em ambientes dinâmicos são impelidas a inovarem constantemente e se deparam com o desafio contínuo de modificar rotinas e comportamentos, lidando com incertezas (FALLON-BYRNE; HARNEY, 2017; VU, 2020). As DC auxiliam nos processos de inovação, nos processos de criação e cocriação de mercados (KATKALO; PITELIS; TEECE, 2010). Elas explicam a capacidade da empresa de desenvolver vantagem competitiva em tempos de incerteza e mudança (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; VU, 2020).

2.2.3.2 Tipos de DC

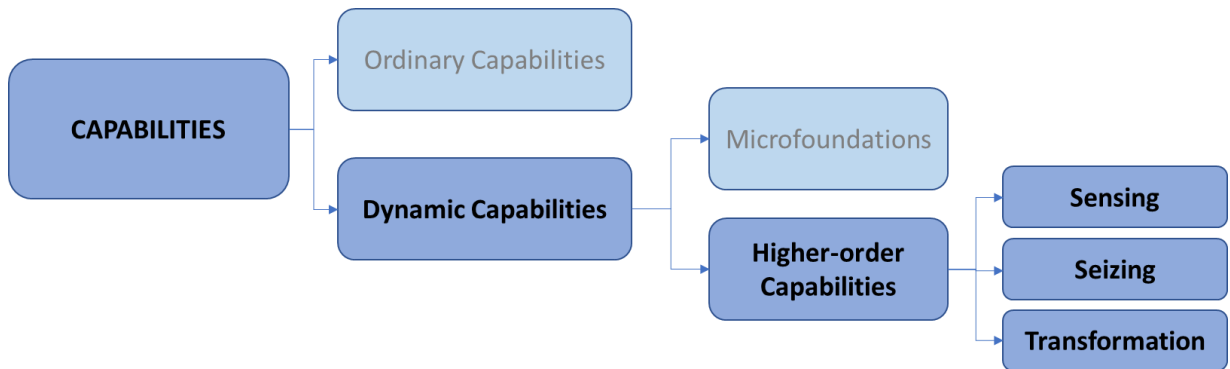
Seguindo o descrito por Teece (2007), autores dividem as DC em dois tipos principais: *microfoundations* e *higher-order capabilities* (EISENHARDT; MARTIN, 2000; KUMP *et al.*, 2019; TEECE, 2007, 2018b).

As *microfoundations* são *capabilities* nível inferior, que consistem em rotinas idiossincráticas, empregadas com menos frequência do que as rotinas de *ordinary capabilities*. Elas permitem que a empresa integre, reconfigure, adicione ou elimine recursos e *ordinary capabilities* (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE, 2007, 2018b). Ou seja, envolvem o ajuste, a recombinação e o desenvolvimento de novas *ordinary capabilities* (TEECE, 2018a).

As *higher-order capabilities*, por sua vez, são capazes de modificar e eliminar as demais *capabilities*, incluindo as *ordinary capabilities* e as *microfoundations* (KUMP *et al.*, 2019; TEECE, 2018b). Eles abrangem processos organizacionais, bem como decisões gerenciais únicas. Por meio delas a empresa detecta prováveis direções para o futuro, concebe modelos de negócios, aproveita oportunidades e determina a melhor configuração para a organização (SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018; TEECE, 2018a). Elas também permitem evoluir e coevoluir com o ambiente de negócios (KATKALO; PITELIS; TEECE, 2010), sendo as *capabilities* mais relevantes para a inovação e seleção de modelos de negócios que atendam aos problemas e oportunidades que a empresa busca explorar (TEECE, 2018a).

As *higher-order capabilities* podem ser categorizadas em três grupos de atividades e processos organizacionais: *sensing*, *seizing* e *transformation* (também chamado de *reconfiguring*) (BOGERS *et al.*, 2019; KATKALO; PITELIS; TEECE, 2010; SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018; TEECE, 2014, 2018b). *Sensing* e *seizing* referem-se à mobilização de recursos e estratégia para identificar, criar e aproveitar uma oportunidade. *Transformation* refere-se à renovação contínua, visando manter uma vantagem competitiva sustentável (KATKALO; PITELIS; TEECE, 2010). Na Figura 2 são apresentados graficamente os tipos de *capabilities* e a posição das *higher-order capabilities*.

Figura 2 - Tipos de *Capabilities*



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Os processos de *sensing*, *seizing* e *transformation* serão descritos com maiores detalhes nas seções seguintes.

2.2.3.2.1 *Sensing*

Sensing diz respeito aos processos para detectar oportunidades e ameaças presentes no ambiente interno e externo, além de propiciar a geração de oportunidades pela própria empresa (KAY; LEIH; TEECE, 2018; KUMP *et al.*, 2019; TEECE, 2007, 2014). Esse processo é responsável por realizar coletas que trazem informações desorganizadas e dados não estruturados do ambiente externo e que devem ser tratadas e compartilhadas para os setores interessados (BOGERS *et al.*, 2019; TEECE, 2018b).

O Quadro 10 apresenta as principais atividades organizacionais relacionadas ao *sensing*.

Quadro 10 - Principais atividades de *sensing*

ATIVIDADE DE <i>SENSING</i>	SUPORTE TEÓRICO
Descobrir oportunidades do mercado	(BOGERS <i>et al.</i> , 2019; TEECE, 2007, 2014)
Descobrir oportunidades internas	(TEECE, 2007, 2014)
Realizar diagnósticos	(TEECE, 2014)
Identificar e avaliar conhecimentos externos valiosos	(BOGERS <i>et al.</i> , 2019; KUMP <i>et al.</i> , 2019)
Buscar sistematicamente por informações sobre a situação atual do mercado	(KUMP <i>et al.</i> , 2019; TEECE, 2014)
Identificar possibilidades e desenvolvimentos de tecnológicas	(TEECE, 2018a)
Acompanhar as atividades dos concorrentes	(KUMP <i>et al.</i> , 2019)
Buscar as melhores práticas do mercado	(KUMP <i>et al.</i> , 2019)
Perceber rapidamente mudanças no mercado	(KUMP <i>et al.</i> , 2019; SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018; TEECE, 2007)
Criar oportunidades	(KUMP <i>et al.</i> , 2019; TEECE, 2007)

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Essa atividade requer escaneamento, criação, aprendizado e interpretação de dados (TEECE, 2007, 2014). Isso pode ocorrer por meios formais como pesquisa de mercado sistemática ou meios informais como pesquisas não planejadas e desprentensiosas (KUMP *et al.*, 2019; TEECE, 2007). Uma organização com alta capacidade de *sensing* desenvolve a *capability* contínua e confiável de coleta de informações estrategicamente relevantes, como tendências de mercado, melhores práticas e atividades dos concorrentes (KUMP *et al.*, 2019; SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018).

2.2.3.2.2 *Seizing*

Perceber oportunidades e ameaças rapidamente é necessário, mas não suficiente para ter sucesso (SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018). Quando uma nova oportunidade tecnológica ou de mercado relevante é detectada por meio do *sensing*, a empresa deve abordá-la por meio de novos produtos, processos ou serviços, e quando uma nova ameaça surge, deve ser contornada (KUMP *et al.*, 2019; TEECE, 2007). Esse processo é denominado de *seizing* que significa a mobilização de recursos para aproveitar oportunidades, capturar valor com elas e evitar ameaças (KAY; LEIH; TEECE, 2018; KUMP *et al.*, 2019; TEECE, 2007, 2014).

O Quadro 11 apresenta as principais atividades organizacionais relacionadas ao *seizing*.

Quadro 11 - Principais atividades de *seizing*

ATIVIDADES DE <i>SEIZING</i>	SUPORTE TEÓRICO
Investir em P&D	(BOGERS <i>et al.</i> , 2019)
Implementar processos para comercializar ideias	(BOGERS <i>et al.</i> , 2019; TEECE, 2018b)
Definir mecanismos de boa governança	(BOGERS <i>et al.</i> , 2019)
Estabelecer colaboração com outras organizações	(BOGERS <i>et al.</i> , 2019)
Interpretar dados do mercado	(SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018)
Reconhecer quais novas informações são úteis para empresa	(KUMP <i>et al.</i> , 2019)
Tomar decisões com base em dados do mercado	(KUMP <i>et al.</i> , 2019; SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018)
Mobilizar recursos necessários	(KAY; LEIH; TEECE, 2018; KUMP <i>et al.</i> , 2019; TEECE, 2007, 2014)
Transformar novos conhecimentos tecnológicos em inovação de processos e produtos	(KUMP <i>et al.</i> , 2019; TEECE, 2007)
Transformar novos conhecimentos em desenvolvimento de novos produtos	(KUMP <i>et al.</i> , 2019; TEECE, 2007)
Evitar ameaças	(KUMP <i>et al.</i> , 2019; TEECE, 2007)
Aproveitar oportunidades detectadas	(KAY; LEIH; TEECE, 2018; TEECE, 2007)
Definir políticas de orientação estratégica	(TEECE, 2014)

Fonte: Elaborada pela autora (2023)

Dessa forma, o *seizing* envolve a alteração de atividades, estrutura e governança do modelo de negócios e a realização dos investimentos de recursos necessários para a adaptação estratégica (RANDHAWA; WILDEN; GUDERGAN, 2020). Ademais, ele requer investimentos em atividades de desenvolvimento e comercialização (TEECE, 2007), capacidade de adaptação da empresa (BOGERS *et al.*, 2019), aquisição de novos recursos, mudanças em atividades e estruturas organizacionais (RANDHAWA; WILDEN; GUDERGAN, 2020) e em muitos casos mudanças em todo modelo de negócios (TEECE, 2018a).

Com relação aos produtos e serviços deve-se buscar definir quais tecnologias e recursos devem ser incorporados; projetar a estrutura de receita e custo envolvida; como às necessidades dos clientes serão atendidas; como as tecnologias serão desenhadas; a identidade dos segmentos de mercado almejados; e os mecanismos de geração de valor (TEECE, 2007). Esse processo pode ser rápido ou se estender por anos, dependendo da natureza da oportunidade (SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018).

2.2.3.2.3 Transformation

Transformation, inicialmente chamado de reconfiguring por Teece (2007), explica como a empresa mantém a competitividade por meio do aprimoramento, combinação, proteção, reconfiguração e, quando necessário, eliminação dos ativos intangíveis e tangíveis da empresa (KAY; LEIH; TEECE, 2018; TEECE, 2007). Esse processo é necessário para manter o crescimento das organizações, quando dá subsídios às alterações necessárias para lidar com as mudanças ambientais (TEECE, 2007).

O Quadro 12 apresenta as principais atividades organizacionais relacionadas ao *transformation*.

Quadro 12 - Principais atividades de *transformation*

ATIVIDADES DE <i>TRANSFORMATION</i>	SUPORTE TEÓRICO
Impedir redução de investimento em P&D	(BOGERS <i>et al.</i> , 2019)
Integrar conhecimento externo	(BOGERS <i>et al.</i> , 2019)
Desenvolver uma cultura de colaboração	(BOGERS <i>et al.</i> , 2019)
Ajustar tecnologias desenvolvidas internamente e externamente	(BOGERS <i>et al.</i> , 2019)
Alinhar-se quando necessário	(SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018)
Aprender com base nos dados disponíveis	(SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018)
Implementar com sucesso planos de mudanças	(KUMP <i>et al.</i> , 2019)
Realizar tomada de decisões planejadas sobre mudanças	(KUMP <i>et al.</i> , 2019)
Colocar em prática projetos de mudança simultaneamente com os projetos atuais	(KUMP <i>et al.</i> , 2019)
Adaptar planos de mudança de forma flexível	(KUMP <i>et al.</i> , 2019; TEECE, 2018a)
Realinhar estrutura e cultura organizacional	(TEECE, 2018a)
Ajustar recursos existentes	(KUMP <i>et al.</i> , 2019; TEECE, 2018a)
Investir em novos recursos	(KUMP <i>et al.</i> , 2019; TEECE, 2018a)
Eliminar recursos desnecessários	(KUMP <i>et al.</i> , 2019; TEECE, 2018a)

Fonte: Elaborada pela autora (2023)

O *transformation* requer que a empresa aprenda e incorpore novos processos, mas também desaprenda processos previamente empregados (RANDHAWA; WILDEN; GUDERGAN, 2020). Essas atividades são imperativas para que a empresa se sustente à medida que os mercados e as tecnologias mudam (TEECE, 2014). Além de grandes mudanças para

aproveitamento de oportunidades estratégicas, o *transformation* também atua em pequenas transformações que podem ser periódicas ou contínuas (KUMP *et al.*, 2019; SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018; TEECE, 2018b).

Cultivar uma estrutura organizacional flexível, que incentive a experimentação (TEECE, 2018b) e promova a colaboração interna e com outras organizações pode fornecer uma base sólida para transformações mais rápidas e fáceis (BOGERS *et al.*, 2019). Porém, nem sempre é óbvio para as empresas como elas devem fazer as mudanças necessárias (BOGERS *et al.*, 2019). É importante que as empresas busquem realizar esses *pivot points* baseados em ações coerentes e estratégicas (TEECE, 2014).

2.3 MODELO TEÓRICO

Evidências da literatura dão suporte para concluir que a articulação entre a MO e as DC levam a performances superiores (CORREIA; DIAS; TEIXEIRA, 2020; RANDHAWA; WILDEN; GUDERGAN, 2020; WILDEN *et al.*, 2019). A inovação baseada nas DC é acelerada quando alinhada com a MO (MIHARDJO *et al.*, 2019) e o desenvolvimento de DC e gestão da inovação com base na MO melhora o desempenho das empresas, sendo fundamental para a identificação, criação e aproveitamento de oportunidades do mercado (SASMOKO *et al.*, 2019).

A adoção de uma abordagem de MO promove a implantação de DC (CORREIA; DIAS; TEIXEIRA, 2020) e a adoção das DC possibilita a condução dos processos da MO (HERNÁNDEZ-LINARES; KELLERMANN; LÓPEZ-FERNÁNDEZ, 2021; WILDEN; GUDERGAN; LINGS, 2019) alimentando-se mutuamente. No entanto, não existe um consenso na literatura de como a relação entre esses dois constructos acontece na prática (CORREIA; DIAS; TEIXEIRA, 2020; RANDHAWA; WILDEN; GUDERGAN, 2020; WILDEN *et al.*, 2019).

Alguns autores apresentam a MO como uma *capability* que permite às empresas desenvolver atividades que possibilitem processar e responder às informações do mercado (CORREIA; DIAS; TEIXEIRA, 2020; IYER *et al.*, 2019; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; YANG *et al.*, 2020).

Também é descrita na literatura uma relação de moderação entre a DC e a MO (WILDEN; GUDERGAN; LINGS, 2019). Correia, Dias e Teixeira (2020) compreendem as DC como mediadoras da relação entre a MO e a geração de vantagens competitivas, e em última

instância o desempenho superior da empresa (CORREIA; DIAS; TEIXEIRA, 2020). Hernández-Linares; Kellermanns e López-Fernández (2021), por sua vez, entendem a MO como moderadora nas relações da DC e verificaram um efeito positivo na interação entre as dimensões da DC e da MO, na geração de desempenho superior. Nesse sentido, entende-se que níveis mais elevados de MO irão aumentar a capacidade do DC de facilitar decisões orientadas para o mercado (HERNÁNDEZ-LINARES; KELLERMANN; LÓPEZ-FERNÁNDEZ, 2021).

Wilden, Gudergan, Lings (2019) indicam que as duas dimensões da MO (RMO e PMO) requerem *Dynamic capabilities* semelhantes, porém com implementações diferentes, de acordo com três critérios: oportunidade (momento em que uma empresa se engaja em uma oportunidade), frequência (número de oportunidades na qual a empresa se engaja) e velocidade (ritmo com que uma empresa se envolve no processo de aproveitamento da oportunidade). A importância de cada um desses critérios tem pesos diferentes dependendo se a empresa apresenta comportamentos mais *Market-driven* (RMO) ou mais *Market-driving* (PMO) (WILDEN; GUDERGAN; LINGS, 2019).

Alguns autores apontam que a MO configura um conjunto de recursos raros, valiosos e intangíveis para as empresas e que, portanto, podem ser entendidos como *Dynamic capabilities* das empresas (HOU, 2008; SASMOKO *et al.*, 2019; SETT, 2018). Sasmoko (2019) argumenta que a MO seria uma componente das DC, dentro do comportamento de uma organização (SASMOKO *et al.*, 2019). E Sett (2018) argumenta que, em ambientes dinâmicos, a MO é uma DC composta por três *capabilities*: sentir oportunidades e ameaças; aproveitar oportunidades e/ou se proteger contra ameaças; e reconfigurar os recursos da empresa em sincronia com as mudanças ambientais.

O Quadro 13 apresenta relações entre as *higher-order capabilities* e a MO.

Quadro 13 - Relações entre as *higher-order capabilities* e a MO

	<i>Sensing</i>	<i>Seizing</i>	<i>Transformation</i>
Relação com a MO	Corresponde à geração e disseminação de inteligência de mercado e à orientação para o cliente e concorrente. Envolve detectar mudanças nas demandas dos clientes e inovações no mercado.	Corresponde à responsividade à inteligência de mercado. Envolve projetar novas propostas de valor, processos de negócios e base de recursos que ofereçam suporte às novas configurações.	Corresponde à atividade de coordenação interfuncional e a utilização coordenada dos recursos da empresa na criação de valor para o cliente. Envolve acessar e recombina os recursos necessários de maneiras diferentes

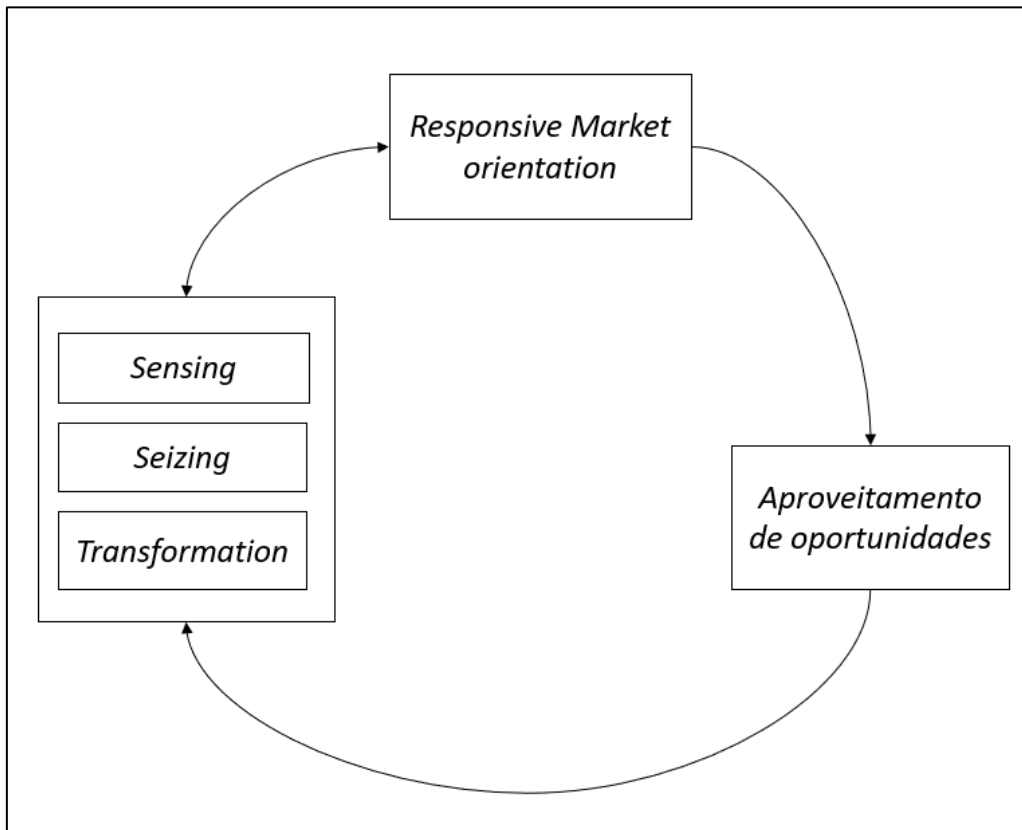
Fonte: Adaptado de Sett (2018)

No presente trabalho, para a construção do modelo teórico, postula-se a MO como uma orientação estratégica que a organização adota como direção para suas atividades. A adoção da MO aciona as DC que atuam como recursos VRIN que trabalham de modo a garantir a concretização dos objetivos da MO. A MO é representada pelas suas dimensões - proativa (PMO) e responsiva (RMO) - e as DC são entendidas como as práticas de *Sensing*, *Seizing* e *Transformation*. Os dois conceitos atuam de maneira interrelacionada durante a interação das empresas com os ambientes dinâmicos.

Em ambientes dinâmicos a DC e a MO fornecem os processos necessários para identificar demandas expressas e demandas latentes do mercado. De posse dessas informações, a MO garante a difusão dessas informações para toda a empresa, de modo a apoiar a tomada de decisão. De posse dessas informações, a empresa faz escolhas sobre quais demandas irá atender e sobre como irá empregar suas DC. Em seguida, as DC contribuem para a criação (*sensing*) e aproveitamento de novas oportunidades, por meio da reconfiguração dos recursos (*transformation*).

Na proposição do presente trabalho, as dimensões da DC se relacionam com as duas dimensões da MO, porém de maneiras distintas. Quando se trata da RMO, as DC atuam de forma a auxiliar o escaneamento do mercado em busca de oportunidades já existentes (*sensing*), atreladas às demandas expressas dos consumidores. O aproveitamento dessas oportunidades (*seizing*) está associado a atividades rotineiras. As mudanças e ajustes nos produtos e modelos de negócio (*transformation*) estão voltadas para retenção de clientes, atendimento de demandas imediatas de clientes, inovações incrementais em decorrência de pedido de clientes etc. Essa relação pode ser observada na Figura 3.

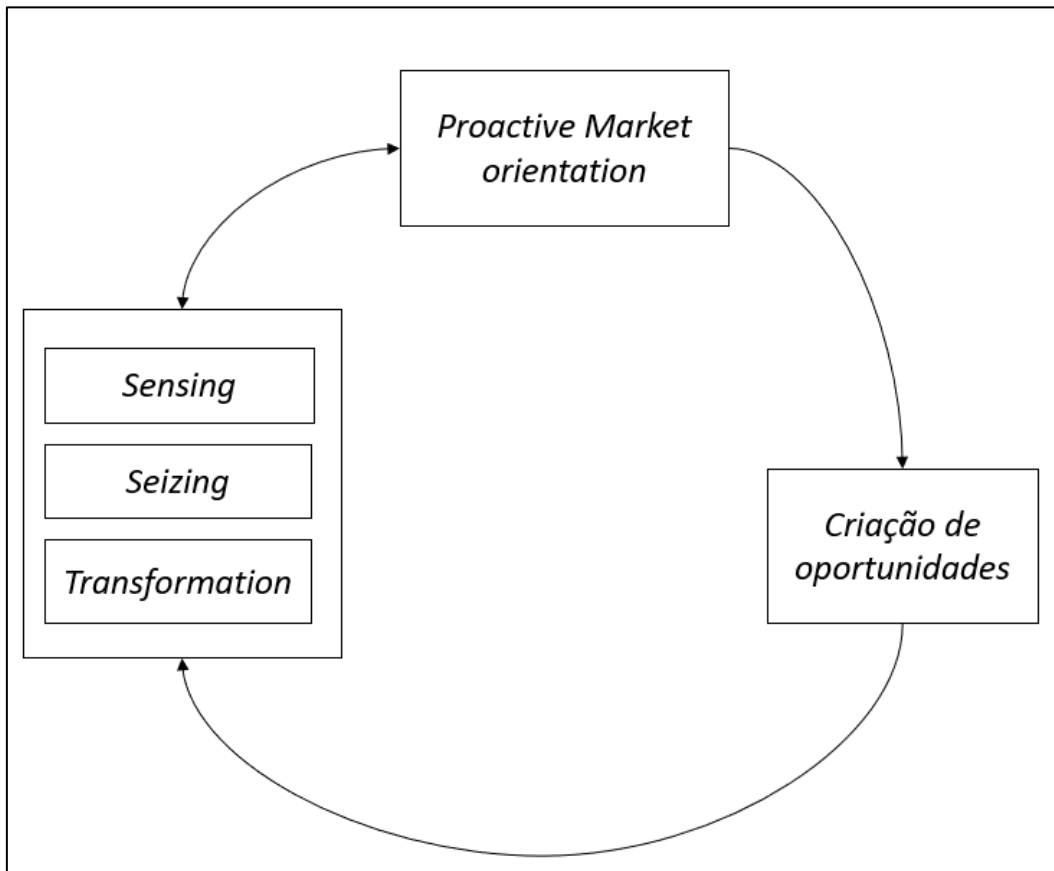
Figura 3 – Relação entre as Higher-order *capabilities* e a RMO



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Com relação à PMO, as DC atuam com ações relacionadas a criação de novas oportunidades. Nesse sentido o escaneamento do mercado (*sensing*) está atrelado a identificação de demandas latentes, novas tecnologias e informações que apoiam decisões relacionadas às inovações radicais. As ações de *seizing* e *transformation* vão buscar concretizar essas inovações radicais em prol das demandas latentes identificadas. A Figura 4 apresenta essa relação.

Figura 4 - Relação entre as *higher-order capabilities* e a PMO

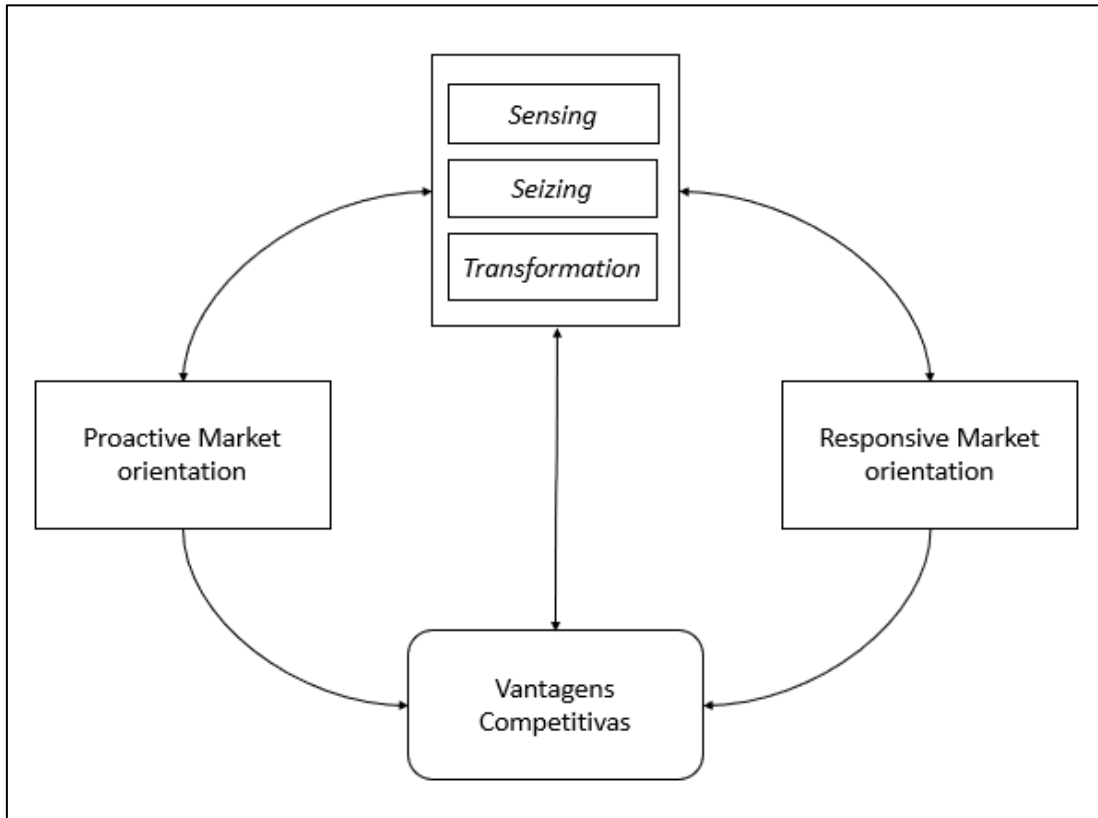


Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Com base nos pontos levantados e na literatura especializada propõe-se o modelo teórico representado na

Figura 5.

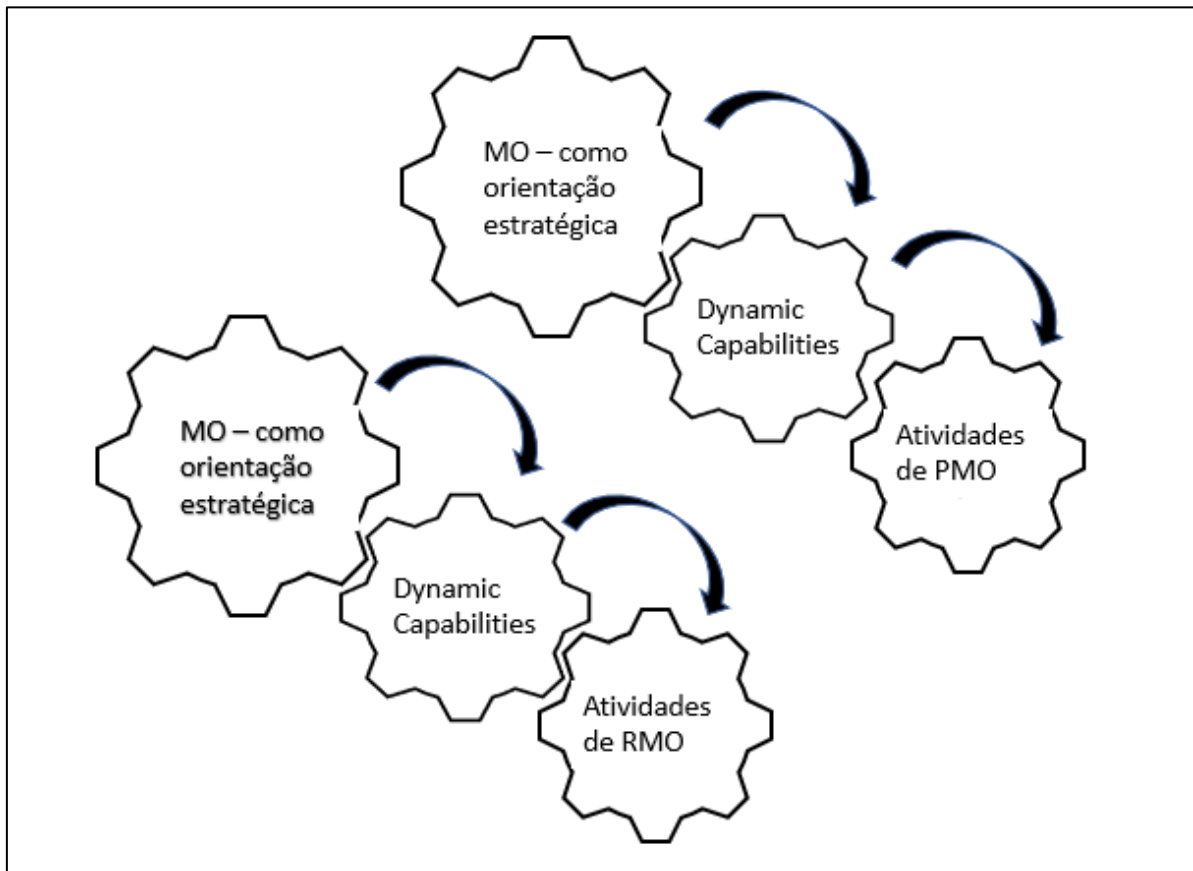
Figura 5 – Relação entre DC e MO em ambientes dinâmicos



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Na Figura 6 podemos ver como a Orientação estratégica da MO gira as engrenagens da DC que gira as engrenagens das atividades de RMO e PMO.

Figura 6 – Atuação da MO como orientação estratégica em conjunto com as DC



Fonte: Adaptado (DASILVA; TRKMAN, 2014)

Sendo assim, as DC atuam de forma interrelacionada com as duas dimensões da MO, porém em prol de tomadas de decisão com objetivos diferentes. Na RMO as DC auxiliam na realização de inovações incrementais e aproveitamento de oportunidades existentes, enquanto na PMO as DC buscam por inovações radicais e criação de novas oportunidades de mercado.

Considerando os pontos apresentados, levantam-se as seguintes proposições:

P1: A articulação entre a MO e as DC, em ambientes dinâmicos, leva a geração de vantagens competitivas

P2: A aplicação de sensing, seizing e transformation aliado a RMO leva a identificação e aproveitamento de oportunidades existentes no mercado

P3: A aplicação de sensing, seizing e transformation aliado a PMO leva a criação de novas oportunidades

P4: A MO, enquanto orientação estratégica, aciona as higher-order capabilities da DC que coordenam as atividades de PMO e RMO

3 METODOLOGIA

Nesta seção será apresentada a metodologia adotada para alcançar os objetivos propostos, de acordo com o problema de pesquisa. Em primeiro lugar, a metodologia e resultados da análise bibliográfica são apresentados. Em seguida apresenta-se o design da pesquisa, onde são descritos objeto de pesquisa, amostra, estratégias para coleta, análise dos dados e cronograma para desenvolvimento da pesquisa.

3.1 ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA

A análise bibliográfica foi conduzida na fase exploratória da pesquisa, com o objetivo de compreender o estado da arte concernente ao Marketing de empresas como as startups, de modo a identificar gaps e oportunidades de pesquisa. Os resultados desta análise embasaram a identificação do problema e a definição dos objetivos do presente projeto.

Para esta etapa foi utilizado o método Knowledge Development Process – Constructivist (ProKnow-C) desenvolvido pelo LabMCDA, da Universidade Federal de Santa Catarina - Brasil (ENSSLIN; GIFFHORN; *et al.*, 2010). O ProKnow-C é uma metodologia de estudo bibliográfico, que oferece ferramentas e orientações para compreender o estado da arte da literatura com reconhecimento científico, em determinado tema de pesquisa. O método apresenta uma abordagem construtivista, que considera as limitações e interesses do pesquisador (AFONSO *et al.*, 2011; ENSSLIN; ENSSLIN; *et al.*, 2010; LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012).

O processo é composto por quatro etapas: Seleção de um portfólio bibliográfico, Bibliometria, Análise sistêmica e Identificação de oportunidades de pesquisa. Essas etapas buscam compreender o estado da arte da literatura a partir da leitura e análise por meio de lentes de pesquisa (AFONSO *et al.*, 2011; ENSSLIN; ENSSLIN; *et al.*, 2010; LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012).

O resultado da primeira fase é o portfólio de artigos alinhados com o tema proposto e suas referências. A partir desse portfólio é conduzida a bibliometria dos artigos que o compõem e de suas referências. Nessa etapa, busca-se estabelecer relações e entendimento sobre os autores, periódicos, palavras-chave e relevância científica (AFONSO *et al.*, 2011; ENSSLIN; ENSSLIN; *et al.*, 2010; LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012).

Os dados da pesquisa foram coletados entre os meses agosto e outubro de 2020, tendo como base as etapas descritas no ProKnow-C (ENSSLIN; ENSSLIN; *et al.*, 2010). Para a seleção do portfólio bibliográfico foram conduzidas as seguintes etapas: Definir os eixos de pesquisa, conforme o conhecimento do pesquisador na área; Definir as palavras-chave para cada eixo; Selecionar qual será o banco de dados para encontrar os artigos; Selecionar o banco de dados de artigos brutos e Filtrar o banco de dados de artigos. A implementação destas etapas para a presente pesquisa é apresentada a seguir

3.1.1 Seleção do Banco de Dados de Artigos Brutos

A primeira etapa para a seleção do portfólio bibliográfico é a definição dos eixos da pesquisa relacionados ao tema estudado. A partir dos eixos da pesquisa são definidos termos centrais para cada um dos eixos, a combinação entre os termos resulta nas palavras-chave utilizadas para selecionar o banco de dados brutos de artigos. Os eixos adotados foram empreendedorismo e marketing e as palavras-chave foram combinadas como segue no Quadro 14.

Quadro 14 – Palavras-chave

EMPREENDEDORISMO		MARKETING
Startup*	AND	Marketing
Start up	AND	Marketing
Start-up	AND	Marketing
New technology venture	AND	Marketing
Entrepreneur*	AND	Marketing
Innovation	AND	Marketing

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Os termos de cada eixo foram combinados em forma de adição, usando o conectivo “and” nas buscas. O símbolo asterisco (*) é utilizado quando a palavra pode apresentar alguma alteração que se queira prever, como startup no singular e sua variação startups no plural. As palavras-chave deveriam estar contidas no Título, nas Palavras-chave ou no Resumo dos artigos. Foram considerados apenas artigos recentes, publicados entre 2010 até o período de 2020. E como filtro foram aplicadas as categorias *Business; Management; Social Science, Engineering e Economics*.

A Scopus foi escolhida como base de dados da pesquisa. Essa base foi escolhida por apresentar índices de relevância dos periódicos; por disponibilizar ferramentas de busca com expressões booleanas; por ser representativa na área da administração; e por possuir artigos que abrangem a temática desta pesquisa. O resultado das buscas com as seis palavras-chave e a aplicação das categorias na Scopus, resultou em um total de 6049 artigos.

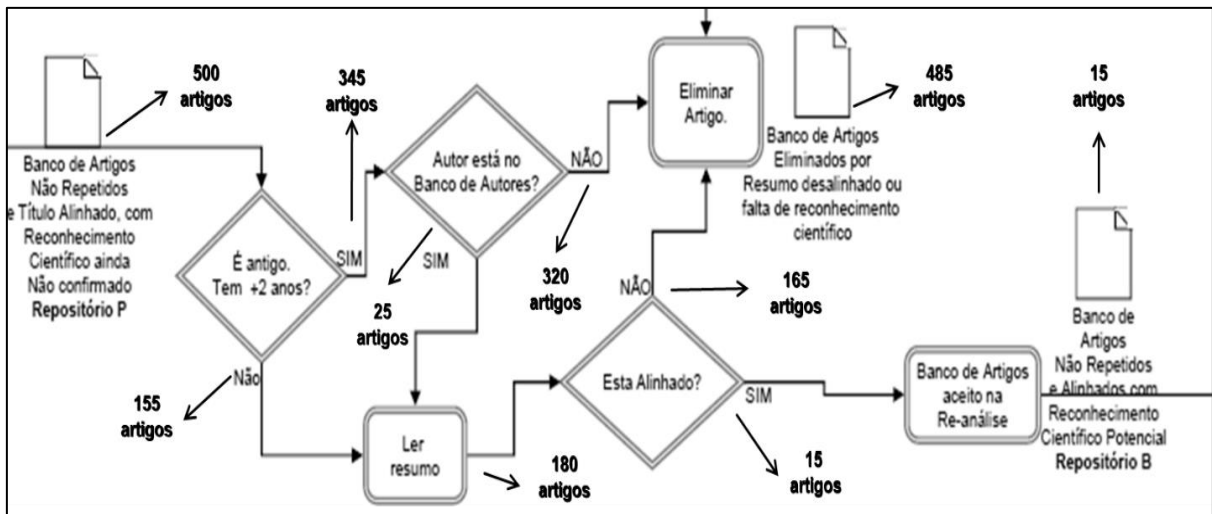
Para exportação das referências e suporte para as próximas etapas foi utilizado o software EndNote®, que funciona como gerenciador de bibliografias, citações e referências. A partir da utilização do software, foram compilados os 6049 artigos identificados no Scopus, desses 858 foram eliminados por se tratar de trabalhos duplicados, restando 5191 artigos. Seguindo com a filtragem, realizou-se a leitura dos títulos dos 5191 artigos não repetidos, excluindo 4532 trabalhos que não apresentavam títulos alinhados com o tema, restando 659 artigos não repetidos e com títulos alinhados com o tema.

Em seguida foi conduzida a filtragem quanto ao reconhecimento científico da base de dados. Foram verificados os números de citações de cada um dos 659 artigos, por meio do registro feito pelo Google Scholar. Com base nesses dados, utilizou-se o postulado de Pareto (1896), no qual uma pequena parte da população representa a maior parte do efeito, geralmente se aproximando da relação 20% e 80% respectivamente. Sendo assim, constatou-se que 24% dos artigos (159) representavam 80% das citações e 76% dos artigos (500) representavam apenas 20% das citações.

Para a leitura dos resumos foi fixado o ponto de corte em 80% das citações, representando os 159 com reconhecimento científico validado. Sendo assim, foi feita a leitura dos 159 abstract, com a intenção de eliminar os artigos com abstracts não alinhados com o tema. Foram eliminados 122 artigos e mantidos 37 artigos não repetidos com títulos e abstracts alinhados com o tema. Os 37 artigos compuseram o repositório A.

Antes da leitura na íntegra dos artigos, os 500 artigos com baixa representativa científica (representando apenas 20% das citações), chamado de repositório B, foram reconsiderados, para encontrar artigos promissores apesar de seu baixo número de citações. A etapa está resumida na Figura 7. Os artigos recentes, com menos de dois anos de publicação tiveram seus abstracts lidos. Para os artigos com mais de 2 anos de publicação, só foram lidos os abstracts daqueles com autores que figuraram na autoria de algum dos artigos com reconhecimento científico validado, na etapa anterior. Dessa forma foram lidos os abstracts de mais 180 artigos.

Figura 7 - Reanálise de artigos sem reconhecimento científico validado



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Dos 180 artigos que tiveram seus abstracts lidos nessa etapa, apenas 15 estavam alinhados com o tema. Todos os demais 485 artigos sem reconhecimento científico comprovado foram eliminados nessa etapa. Os 15 artigos restantes do repositório B, foram unidos com os 37 artigos do repositório A, compondo assim o repositório C, com 52 artigos. Dos 52, 2 não estavam disponíveis online para a leitura.

Os 50 artigos do repositório C, disponíveis online, foram lidos na íntegra. A leitura buscava comprovar ou não o alinhamento com o tema dos eixos de pesquisa. 24 artigos se mostraram alinhados com o tema, enquanto 26 foram descartados. Dos 24 artigos mantidos, 19 (80%) eram originalmente provenientes do repositório A e 5 (20%) provenientes do repositório B. Os 24 artigos são apresentados na Tabela 1, juntamente com o número de citações no Google Scholar.

Tabela 1 - Artigos do PB

Título	Citações
Jones, R., & Rowley, J. (2011). Entrepreneurial marketing in small businesses: A conceptual exploration. <i>International small business journal</i> , 29(1), 25-36.	310
Kraus, S., Harms, R., & Fink, M. (2010). Entrepreneurial marketing: moving beyond marketing in new ventures. <i>International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management</i> , 11(1), 19-34.	277

Morrish, S. C., Miles, M. P., & Deacon, J. H. (2010). Entrepreneurial marketing: acknowledging the entrepreneur and customer-centric interrelationship. <i>Journal of Strategic Marketing</i> , 18(4), 303-316.	176
Bettiol, M., Di Maria, E., & Finotto, V. (2012). Marketing in SMEs: The role of entrepreneurial sensemaking. <i>International Entrepreneurship and Management Journal</i> , 8(2), 223-248.	137
Morrish, S. C. (2011). Entrepreneurial marketing: a strategy for the twenty-first century?. <i>Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship</i> .	128
O'Cass, A., & Ngo, L. V. (2011). Winning through innovation and marketing: Lessons from Australia and Vietnam. <i>Industrial marketing management</i> , 40(8), 1319-1329.	99
Yannopoulos, P., Auh, S., & Menguc, B. (2012). Achieving fit between learning and <i>Market orientation</i> : Implications for new product performance. <i>Journal of Product Innovation Management</i> , 29(4), 531-545.	92
Kocak, A., Carsrud, A., & Oflazoglu, S. (2017). Market, entrepreneurial, and technology orientations: impact on innovation and firm performance. <i>Management Decision</i> .	86
Eggers, F., Hansen, D. J., & Davis, A. E. (2012). Examining the relationship between customer and entrepreneurial orientation on nascent firms' marketing strategy. <i>International Entrepreneurship and Management Journal</i> , 8(2), 203-222.	74
Whalen, P., Usley, C., Pascal, V. J., Omura, G., McAuley, A., Kasouf, C. J., Jones, R., Hultman, C. M., Hills, G. E. Hansen, D. J., & Gilmore, A. (2016). Anatomy of competitive advantage: towards a contingency theory of entrepreneurial marketing. <i>Journal of Strategic Marketing</i> , 24(1), 5-19.	71
Jones, R., Suoranta, M., & Rowley, J. (2013). Entrepreneurial marketing: a comparative study. <i>The Service Industries Journal</i> , 33(7-8), 705-719.	65
Jones, R., Suoranta, M., & Rowley, J. (2013). Strategic network marketing in technology SMEs. <i>Journal of Marketing Management</i> , 29(5-6), 671-697.	64
Sok, P., O'cass, A., & Miles, M. P. (2016). The performance advantages for SMEs of product innovation and marketing resource– <i>capability</i> complementarity in emerging economies. <i>Journal of Small Business Management</i> , 54(3), 805-826.	59
Whalen, P. S., & Akaka, M. A. (2016). A <i>Dynamic</i> market conceptualization for entrepreneurial marketing: the co-creation of opportunities. <i>Journal of Strategic Marketing</i> , 24(1), 61-75.	59
Perez, L., Whitelock, J., & Florin, J. (2013). Learning about customers. <i>European Journal of Marketing</i> .	45
Fillis, I. (2010). The art of the entrepreneurial marketer. <i>Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship</i> .	44
Harrigan, P., Ramsey, E., & Ibbotson, P. (2012). Entrepreneurial marketing in SMEs: the key <i>capabilities</i> of e-CRM. <i>Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship</i> .	43
Qureshi, S., & Kratzer, J. (2011). An investigation of antecedents and outcomes of marketing <i>capabilities</i> in entrepreneurial firms: an empirical study of small technology-based firms in Germany. <i>Journal of Small Business & Entrepreneurship</i> , 24(1), 49-66.	41

Jones, R., Sethna, Z., & Solé, M. (2013). Entrepreneurial marketing: conceptual exploration and link to performance. <i>Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship</i> .	41
Alqahtani, N., & Uslay, C. (2020). Entrepreneurial marketing and firm performance: Synthesis and conceptual development. <i>Journal of Business Research</i> , 113, 62-71.	20
Eggers, F. (2010). Grow with the flow: entrepreneurial marketing and thriving young firms. <i>International Journal of Entrepreneurial Venturing</i> , 1(3), 227-244.	6
Jones, R., & Rowley, J. (2012). Card-based game methods: exploring SME entrepreneurial marketing practice. <i>International Journal of Entrepreneurship and Small Business</i> , 16(4), 485-502.	6
Hansen, D. J., Deacon, J. H., Pascal, V., & Sethna, Z. (2020). The future is in the past: A framework for the Marketing-Entrepreneurship Interface (MEI). <i>Journal of Business Research</i> , 113, 198-208.	4
Sigué, S. P., & Biboum, A. D. (2020). Entrepreneurial Marketing and Social Networking in Small and Medium Service Enterprises: A Case Study into Business Dealings in Cameroon. <i>Journal of African Business</i> , 21(3), 338-354.	0

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

3.1.2 Análise Bibliográfica

Os cinco artigos de maior destaque no portfólio, considerando as citações no Google Scholar, são: Jones and Rowley (2011), com 310 citações; Kraus, Harms and Fink (2010), com 277 citações; Morrish, Miles and Deacon (2010) com 176 citações; Bettiol, Di Maria and Finotto (2012), 137 citações and Morrish and Morrish (2011), com 128 citações, como apresentado na Tabela 1.

Foram identificados 49 autores nos 24 artigos. Os autores com maior presença no portfólio bibliográfico são: Rosalind Jones, autora em cinco artigos; Jennifer Rowley, autora em quatro artigos e David J. Hansen, autor em três 3 artigos.

Com relação as revistas científicas, foram identificados 18 periódicos científicos, onde os 24 artigos do portfólio foram publicados. As revistas mais presentes no portfólio são: *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship* (4 artigos); *Journal of Strategic Marketing* (3 artigos); *International Entrepreneurship and Management Journal* (2 artigos) e o *Journal of Business Research* (2 artigos).

Analisando as palavras, verificaram-se 77 palavras, dentre as quais 17 se repetiram, ao menos uma vez. A palavra-chave, de maior destaque foi *Entrepreneurial Marketing* (14 artigos), seguido de *Marketing* (9 artigos), *Market orientation* (8 artigos), *Entrepreneurial*

orientation (7 artigos), *Small to medium-sized enterprises* (6 artigos), *Entrepreneurship* (5 artigos), *Innovation* (5 artigos) e *Customer orientation* (3 artigos).

3.1.3 Análise Bibliométrica das Referências dos Artigos Selecionados

Nessa etapa, foram identificadas e listadas todas as referências dos 24 artigos do PB. Para a listagem foi utilizado o software *Excel*®. Após eliminação de referências duplicadas, obteve-se um total de 1312 referências, entre livros, artigos científicos, entre outros tipos.

Desse repositório, foram listados 1848 autores, dentre os quais os de maior destaque são Carson David (28 artigos); Audrey Gilmore (19 artigos); Gerald E. Hills (17 artigos); Ian Fillis (16 artigos); Morgan P. Miles (13 artigos); Sussie Morrish (13 artigos); Satnley F. Slater (13 artigos); Stephen L. Vargo (13 artigos); Jeffrey G. Covin (11 artigos); Michael H. Morris (11 artigos); Aron O’Cass (11 artigos) e Kwaku Atuahene-Gima (10 artigos).

Um total de 286 periódicos científicos foram identificados. Os periódicos com maior frequência dentre os artigos do referencial teórico do PB são: *Strategic management journal* (56 artigos); *Journal of Marketing* (55 artigos); *Industrial Marketing Management* (39 artigos); *European journal of marketing* (38 artigos); *Journal of business venturing* (28 artigos); *International small business journal* (24 artigos); *Journal of Business research* (24 artigos); *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship* (24 artigos); *Entrepreneurship Theory and practice* (23 artigos); *Journal of Marketing Management* (22 artigos); *Strategic management journal* (21 artigos).

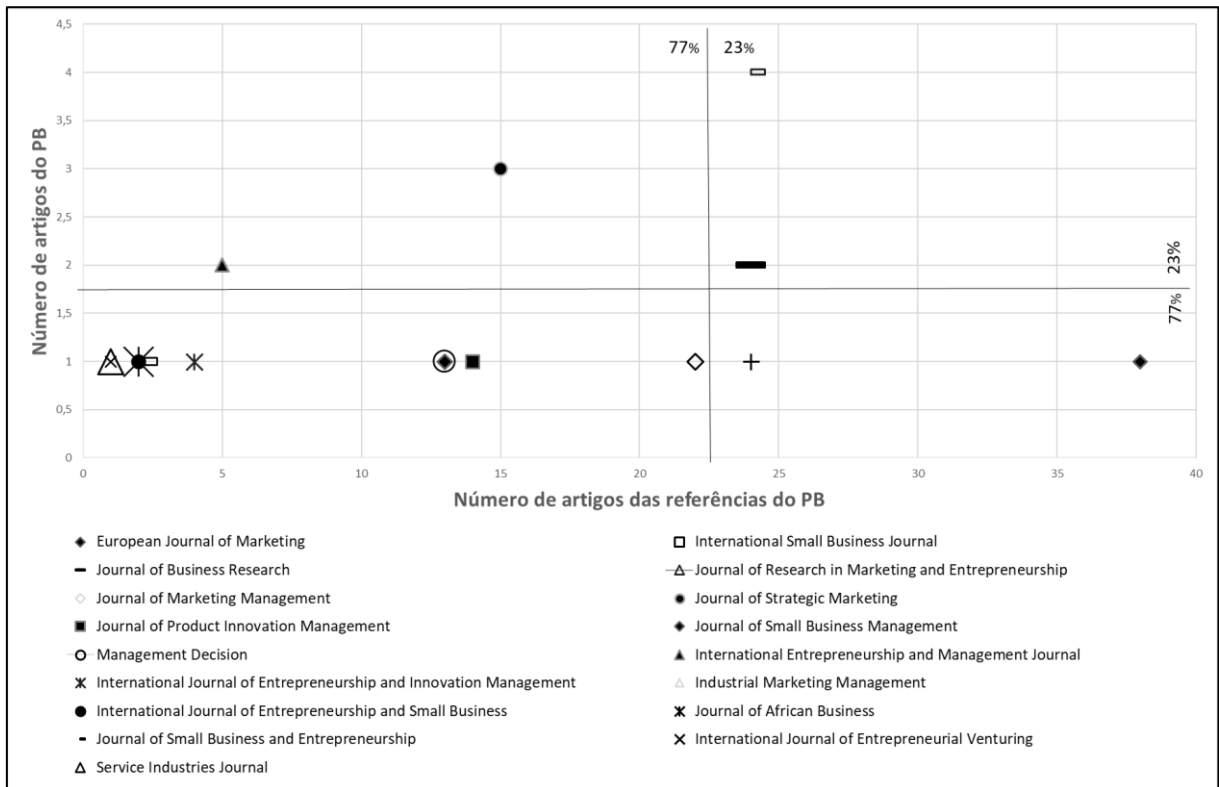
3.1.4 Análise Bibliométrica do PB e suas Referências

Após a bibliometria dos 24 artigos do PB e da bibliometria das suas 1312 referências, realizou-se algumas análises em conjunto dos 1336 artigos. Foram analisados os periódicos e autores mais relevantes considerando os dois conjuntos de artigos, bem como os artigos mais proeminentes considerando o seu número de citações no Google Scholar, bem como o número de trabalhos que seu autor mais citado apresentou dentre as referências.

O primeiro aspecto analisado diz respeito ao sombreamento entre os periódicos do PB e das suas referências. Foram identificadas 17 revistas nas quais estão publicados trabalhos tanto do PB, quanto das suas referências. Na Figura 8 são apresentados os periódicos. As revistas de maior destaque tanto no PB quanto nas suas referências são o *Journal of Research*

in Marketing and Entrepreneurship (24 artigos nas referências e 4 no PB); Journal of Business Research (24 artigos nas referências e 2 no PB); seguidos do European Journal of Marketing (38 artigos nas referências e 1 no PB) e o International Small Business Journal (24 artigos nas referências e 1 no PB).

Figura 8 – Revistas presentes no PB e nas referências



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O segundo aspecto analisado foram os autores mais relevantes na intersecção entre o PB e as suas referências. Um total de 49 autores tem trabalhos presentes tanto no PB quanto nas referências. A Figura 9 apresenta os 20 autores mais relevantes na análise.

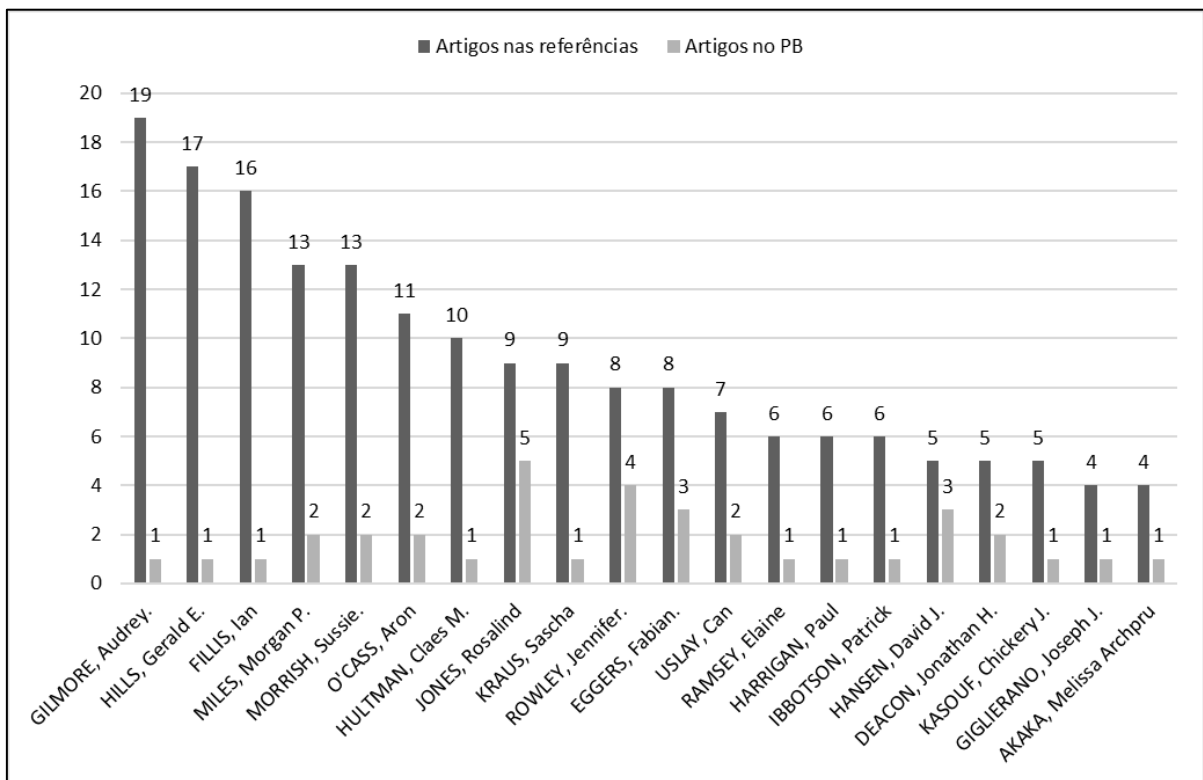
A autora Audrey Gilmore (Ulster University, Irlanda do norte) foi a autora presente no PB que mais teve trabalhos nas referências (19 artigos), entre seus trabalhos mais citados no Google scholar observa-se as seguintes temáticas: pesquisa qualitativa em marketing, marketing em pequenas e médias empresas, networking no empreendedorismo, marketing inovativo e marketing de serviço.

Gerald E. Hills (Bradley University, Estados Unidos) é o segundo autor que mais aparece nas referências do PB (17 artigos). Hills é considerado por muitos autores como o pai do marketing empreendedor, sendo um dos pioneiros e mais reconhecidos autores da área,

principalmente pelo seu trabalho em reconhecimento de oportunidades. Hills, iniciou o grupo de interesse em marketing empreendedor na American Marketing Association (AMA), principal instituição de pesquisa em marketing do mundo (Collinson & Shaw, 2001; Hills, Hultman, Kraus, & Schulte, 2010).

O terceiro autor mais citado nas referências (16) do PB foi Ian Fillis (Liverpool John Moores University, Reino Unido), tendo como artigos mais citados no Google Scholar trabalhos focados em empreendedorismo e pequenas e médias empresas. O quarto autor mais citado nas referências (13 artigos) e com dois trabalhos no PB foi Morgan P. Miles (Charles Sturt University, Austrália) com trabalhos bastante citados em marketing e empreendedorismo. E com os mesmos valores do anterior Sussie Morrish (University of Canterbury, Nova Zelândia), que também apresenta um trabalho relevante na área de marketing empreendedor.

Figura 9 – Autores relevantes no PB e nas referências



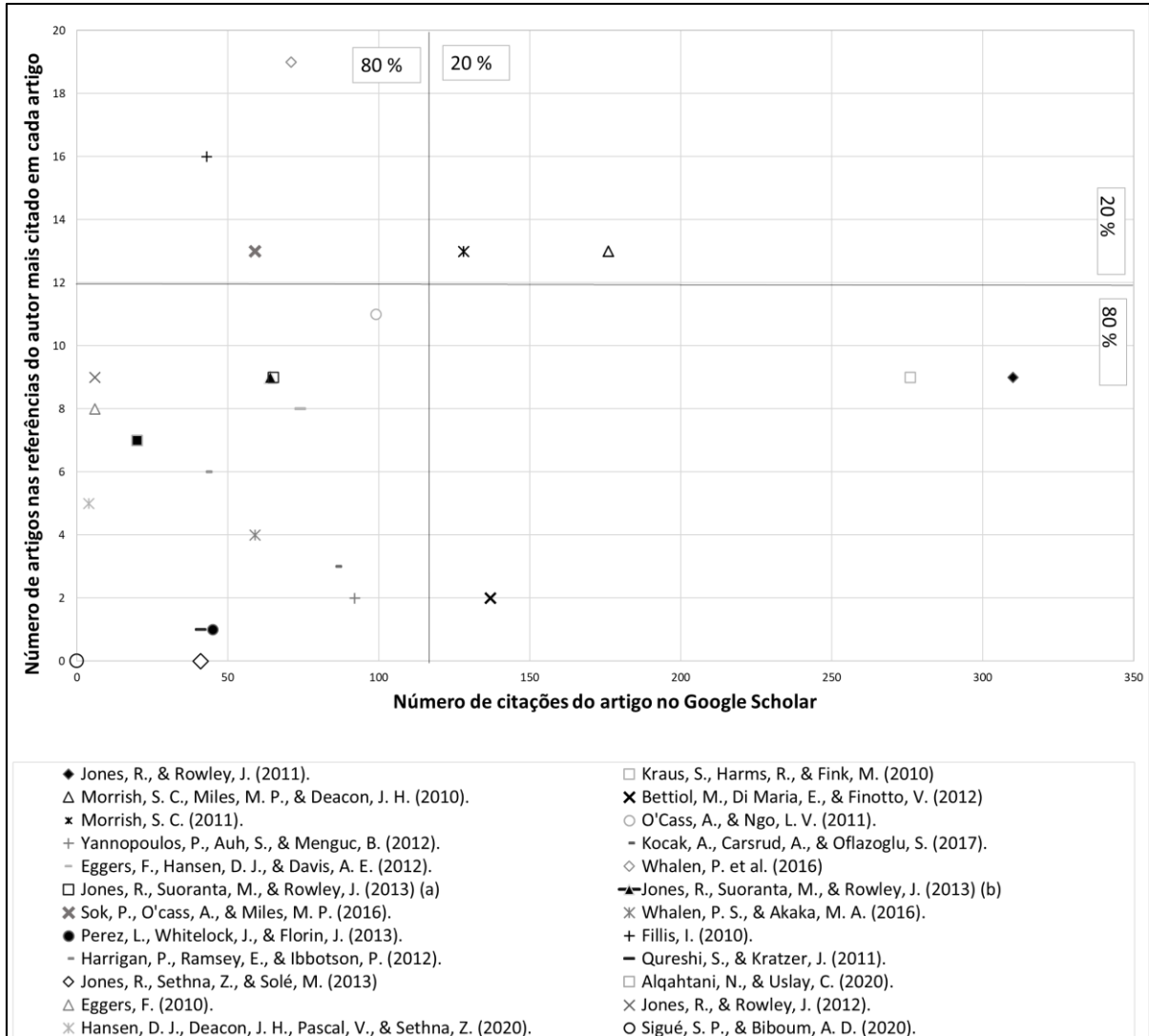
Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O terceiro aspecto abordado diz respeito a proeminência dos artigos, considerando sua posição tanto no PB como nas referências. Foi analisado o número de citações no Google Scholar de cada artigo, bem como o número de vezes que o autor mais citado do artigo consta

nas referências do PB. Dessa forma, buscou-se apresentar uma classificação dos artigos, a partir desses dois parâmetros. Na

Figura 10 é possível localizar cada um dos 24 artigos.

Figura 10 – Classificação dos artigos do PB



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

De acordo com a classificação, o artigo mais proeminente (310 citações no Google Scholar e autor mais citado com 9 trabalhos nas referências) é intitulado “Entrepreneurial marketing in small businesses: A conceptual exploration. International small business journal” das autoras Rosalind Jones e Jennifer Rowley, publicado no ano de 2011 no International small business journal. E o segundo mais proeminente (276 citações no Google Scholar e autor mais citado com 9 trabalhos nas referências) é o “Entrepreneurial marketing: moving beyond

marketing in new ventures” dos autores Sascha Kraus, Rainer Harms e Matthias Fink, publicado no *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, em 2010.

3.2 DESENHO DA PESQUISA

Na presente seção são apresentadas a abordagem de pesquisa utilizada para responder ao problema de pesquisa, bem como os respectivos métodos e técnicas para seu planejamento e condução (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Considerando as questões apontadas na literatura e para atender aos objetivos propostos, foi conduzido um estudo longitudinal de múltiplos casos com startups.

O estudo teve caráter qualitativo seguindo o indicado por trabalhos que estudam empresas inseridas em ambientes dinâmicos (BETTIOL; DI MARIA; FINOTTO, 2012; JONES, R.; SUORANTA; ROWLEY, 2013b, a; JONES, R.; ROWLEY, 2012; PEREZ; WHITELOCK; FLORIN, 2013; SIGUÉ, S.P.; BIBOUM, 2020; WHALEN *et al.*, 2016). Estudos com métodos quantitativos, e análises estatísticas de dados, buscam por generalizações dos resultados das amostras, minimizando ou apagando as especificidades das organizações. Enquanto métodos qualitativos são mais adequados para descobrir questões individuais e organizacionais de nível micro (JONES, R.; SUORANTA; ROWLEY, 2013a).

Alguns autores apontam que existem dificuldades em compreender comportamentos inovadores por meio de uso de escalas ou medidas, pois podem não ser capazes de capturar as atividades, atitudes e comportamentos subjacentes da empresa (FILLIS, 2010; JONES, R.; SUORANTA; ROWLEY, 2013a). Uma perspectiva qualitativa pode resultar em uma maior percepção e facilitar o desenvolvimento de um relacionamento mais próximo entre o pesquisador e o pesquisado (FILLIS, 2010).

Ademais, as startups usam estratégias diferentes na sua gestão estratégica de marketing e portanto, desenvolvem estruturas e aptidões diversas que levam a direções específicas (BETTIOL; DI MARIA; FINOTTO, 2012; HANSEN *et al.*, 2020; JONES, R.; ROWLEY, 2011; WHALEN; AKAKA, 2016). Portanto, torna-se inadequado adotar métodos massificados para analisá-las, como é o caso de levantamentos e outros métodos quantitativos, pois suas características singulares não são apreendidas nesse processo.

Com relação ao corte de tempo, a pesquisa teve caráter longitudinal, pois em análises em períodos mais longos, aumenta-se a chance de observar as relações sequenciais dos eventos e as relações de causa e efeito (MIGUEL *et al.*, 2007; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH,

2002). Esse tipo de corte temporal tem o potencial de aumentar a validade interna dos resultados e alivia o risco de que os participantes não se lembrem de eventos relevantes ou que sua lembrança esteja sujeita a vieses (LEONARD-BARTON, 1990; TRENTIN; FORZA; PERIN, 2015; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Por fim, ele é mais indicada para compreender na prática como os processos afetam de forma diferente as empresas ao longo do tempo (JONES, R.; SUORANTA; ROWLEY, 2013b; PEREZ; WHITELOCK; FLORIN, 2013).

O escopo do estudo consistiu em um estudo de multicasos. O estudo de caso é um estudo de natureza empírica que investiga um determinado fenômeno, inserido em seu contexto (MIGUEL *et al.*, 2007). Seu objetivo é aprofundar o conhecimento acerca de um problema não suficientemente definido (MATTAR, 2013) e busca esclarecer o motivo pelo qual decisões foram tomadas, implementadas e quais são os resultados alcançados (MIGUEL *et al.*, 2007). Devido a sua profundidade o estudo de caso pode levar a novas e percepções criativas, aperfeiçoamento e desenvolvimento de novas teorias (MIGUEL *et al.*, 2007; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

Os estudos de casos podem ser classificados segundo seu conteúdo e objetivo final como exploratórios, explicativos ou descritivos. Para a presente pesquisa foi conduzido um estudo de caso de caráter explicativo, pois busca identificar relações e elementos causadores de mudanças (MIGUEL *et al.*, 2007; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002; YIN, 2015).

De acordo com as questões metodológicas discutidas, são apresentadas as classificações adotadas para a pesquisa no Quadro 15.

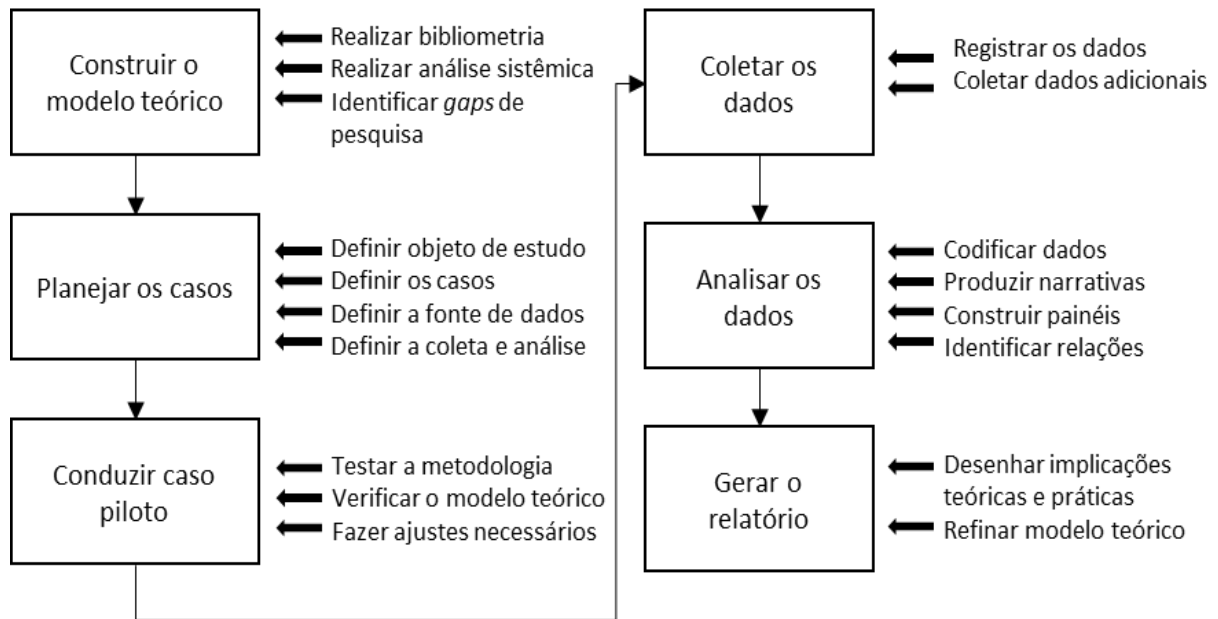
Quadro 15 - Classificação da pesquisa

CLASSIFICAÇÃO	ENQUADRAMENTO DA PESQUISA
Natureza das variáveis pesquisadas	Qualitativa
Natureza do relacionamento entre variáveis	Explicativa
Escopo da pesquisa	Estudo de caso
Corte temporal	Longitudinal

Adaptado de (GODOY, 1995; MIGUEL *et al.*, 2007)

Na Figura 11 são apresentadas as etapas da condução do estudo de caso, com suas atividades principais.

Figura 11 – Etapas da pesquisa



Fonte: Adaptado de Miguel et al., (2007)

Dessa forma, foi conduzida uma pesquisa qualitativa, com base em um estudo de múltiplos casos com caráter explicativo e horizonte de tempo longitudinal. Cada uma das etapas descritas na Figura 11 serão apresentadas com maior profundidade nas próximas seções, com exceção da Construção do Modelo teórico que está descrita na seção 2.3.

3.2.1 Objeto de estudo

O objeto de estudo do presente trabalho consiste em empresas denominadas de startups. As startups são empresas baseadas em alta tecnologia de rápido crescimento e que usam novas abordagens para promover e vender inovações (JONES, R.; SUORANTA; ROWLEY, 2013b). Essas empresas são pequenas que investem em produtos baseados em tecnologia para criar mercados ou oferecer uma oferta superior nos mercados existentes (AHMADI; O’CASS, 2016).

Como estão em fases iniciais de desenvolvimento, as startups são mais suscetíveis às oscilações do mercado (MU, J., 2017). As startups tem especificidades que não se limitam só ao tamanho, mas principalmente no modo que as funções administrativas clássicas são operacionalizadas (EGGERS; HANSEN; DAVIS, 2012).

De acordo com Ries (2011) este tipo de empresa é projetado para criar produtos e serviços em condições de extrema incerteza, desenvolvendo produtos inovadores e escaláveis, com um modelo de gestão mais flexível. Sendo assim, consistem em organizações que usam abordagens alternativas para promover e vender inovações (JONES, ROSALIND; SETHNA; SOLÉ, 2013; RIES, 2011).

Nesses cenários, a capacidade de lançar novos produtos rapidamente e descontinuar produtos antigos é fundamental para o sucesso (PARIDA; LAHTI; WINCENT, 2016). Por esses fatores, a turbulência do mercado provoca forte incerteza e dúvida nos empreendedores, ao mesmo tempo em que força as empresas a tomarem decisões mais rápidas (QURESHI; KRATZER, 2011).

3.2.2 Definição dos casos

Para a pesquisa foram empregados três estudos de caso de múltiplas startups para aumentar a validade externa, minimizar a possibilidade de viés do observador (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002) e possibilitar um maior grau de generalização dos resultados (EISENHARDT, 1989; MIGUEL, 2007). Além disso, uma quarta empresa foi utilizada para o estudo de caso piloto.

Para a seleção dos casos, considerou-se a relevância para o quadro conceitual e as questões de pesquisa (EISENHARDT, 1989; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Dessa forma definiram-se como critérios, baseados na definição de startups (RIES, 2011), que as empresas do estudo devem:

- a) Ter até cinco anos de fundação no início da coleta de dados
- b) Apresentar modelo de negócio e produtos baseados em alta tecnologia e algum tipo de engenharia, seja ela elétrica, mecânica ou software
- c) Ter número de funcionários efetivos abaixo de 99, sendo consideradas pequenas empresa, de acordo com classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae)⁴
- d) Fazer parte de algum projeto de incubação, aceleração ou mentoria de startups, que a valide como tal
- e) Estar localizada ou estar sendo operada total ou parcialmente em Santa Catarina

⁴ Classificação de porte de acordo com o Sebrae. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf

Sendo assim, definiu-se como casos da pesquisa, as empresas descritas no

Quadro 16.

Quadro 16 - Casos da pesquisa

Empresa	Ano de fundação	Produto(s)
Rentou (caso piloto)	2020	Software
Beupse	2020	Software
Beepay	2017	Software
VanellusRad	2019	Software e Hardware

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O caso da empresa Rentou foi utilizado como caso piloto. O objetivo do caso piloto é verificar a adequação da coleta de dados e propiciar melhoramentos e ajustes nos procedimentos de aplicação (MIGUEL *et al.*, 2007). Ademais ele possibilitou a primeira verificação empírica do modelo teórico que também pode ser ajustado, se necessário.

3.2.3 Fonte de dados

Com relação a fonte dos dados da pesquisa, é imperativo garantir a triangulação. A triangulação consiste na aplicação de múltiplos tipos de dados e meios de coleta para aumentar a validade e a confiabilidade dos resultados (MIGUEL *et al.*, 2007; TRENTIN; FORZA; PERIN, 2015; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002; YIN, 2015).

A triangulação pode incluir dados primários e secundários. Estes dados podem ser provenientes de observação direta, entrevistas estruturadas e semiestruturadas, arquivos públicos e privados, conversas informais, participação em reuniões e eventos, pesquisas administradas dentro da organização, revisão de fontes arquivísticas, entre outros que sejam considerados relevantes no fluxo de eventos que descreve o fenômeno (TRENTIN; FORZA; PERIN, 2015; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

Para garantir a triangulação a presente pesquisa se apoiou em múltiplas fontes de dados secundários e primários. Foram considerados principalmente documentos institucionais das empresas, dados provenientes de observação participante e entrevistas semiestruturadas.

Os dados secundários foram provenientes do banco de dados do Laboratório de integração entre pesquisa e práticas empreendedoras da UFSC (LIPPE/UFSC), laboratório de pesquisa da qual a autora faz parte e no qual possui acesso aos dados referidos. O Laboratório de integração entre pesquisa e práticas empreendedoras – LIPPE/UFSC é um laboratório de pesquisa coordenado pelo Professor Doutor Rogério Tadeu Lacerda, que oferece mentorias gratuitas para empreendedores de empresas de base tecnológica, que em contrapartida fornecem dados da gestão da empresa para fins acadêmicos.

O Quadro 17 sintetiza as principais fontes de dados consideradas para a pesquisa e suas fontes.

Quadro 17 – Fontes dos dados da pesquisa

Tipo	Fonte	Descrição
Dados secundários	Documentos	Documentos das empresas: eletrônicos (<i>websites</i> , páginas de mídias sociais, <i>landing pages</i>) e físicos (brochuras, <i>folders</i> , <i>flyers</i>). Documentos do LIPPE/UFSC: relatórios de pesquisa.
	Vídeos e gravações	Vídeos e gravações de áudios de mentorias e reuniões do LIPPE/UFSC com as empresas, realizadas antes da estruturação dessa pesquisa
Dados primários	Observação participante	Coleta em mentorias oferecidas pelo LIPPE/UFSC para as startups participantes do estudo.
	Entrevistas semiestruturadas	Entrevistas semi-estruturadas com empreendedores das startups selecionadas

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

As estratégias para coleta dos dados descritos serão apresentadas na próxima seção.

3.2.4 Coleta de Dados

As coletas de dados referentes ao estudo de caso piloto foram conduzidas entre julho e agosto de 2021. A coleta dos demais casos da tese foram iniciadas em 2020 e se estenderam até abril de 2023.

A escolha dos indivíduos convidados para as mentorias e entrevistas, seguiu critérios baseados no nível de informação e participação na tomada de decisão das respectivas empresas (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Dessa forma os principais participantes eram sócios fundadores das organizações estudadas, tendo participado de todas as entrevistas. Além

de funcionários responsáveis pelas tomadas de decisões de marketing da empresa, que não os sócios fundadores, em algumas mentorias do LIPPE/UFSC.

As mentorias oferecidas pelo LIPPE/UFSC são reuniões com os empreendedores, na maioria das vezes com os sócios fundadores das startups, onde os pesquisadores oferecem orientações com relação à gestão em contextos dinâmicos. As mentorias tem duração entre 45 minutos e 1 hora aproximadamente. A periodicidade das reuniões varia, de acordo com a maturidade e necessidade das empresas, podendo ser semanal, quinzenal, chegando a poucos encontros por ano. A mentoria é gratuita, tendo fins unicamente acadêmicos.

A autora do presente trabalho é pesquisadora do LIPPE/UFSC e, portanto, tem acesso às gravações, vídeos e anotações de reuniões anteriores do grupo, bem como participa das mentorias realizadas. Portanto, as mentorias serão fontes de dados secundários – reuniões ocorridas antes do desenho da presente pesquisa – e dados primários – reuniões realizadas após o desenho da pesquisa e das quais a autora estiver presente.

Com relação a condução das entrevistas, elas foram baseadas em um roteiro semiestruturado desenvolvido para a pesquisa com base na literatura especializada (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002), disponível no APÊNDICE A.

Durante a coleta dos dados primários, foram utilizadas como formas principais de documentação a gravação do vídeo e áudios dos respondentes, bem como as notas, impressões da pesquisadora (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). As anotações de campo levaram em consideração qualquer informação e eventos relevantes para a pergunta de pesquisa.

3.2.5 Análise dos Dados

A partir do conjunto de dados coletados, considerando as múltiplas fontes de evidência, a análise foi conduzida com o auxílio do software ATLAS.ti®, indicado para análise de dados qualitativos. As transcrições das entrevistas, juntamente com as anotações da pesquisadora, provenientes da observação participante e análise de documentos foram inseridas no programa, onde foi feita a codificação e representações gráficas que forneceu suporte para a análise como um todo.

A primeira etapa consistiu em codificar trechos identificados nos dados com base em construtos teóricos. Para cada trecho foi atribuído um ou mais códigos (TRENTIN; FORZA; PERIN, 2015; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Os trechos consistiram em frases ou parágrafos (MIGUEL *et al.*, 2007) que, no caso da pesquisa, descreveram eventos, conceitos,

decisões ou percepções dos empreendedores que se mostraram relevantes para os objetivos propostos.

Os trechos dos textos foram codificados de acordo com os elementos relacionados às dimensões do MO e das DC apontadas na literatura e de acordo com a interpretação da pesquisadora. Os processos identificados na literatura especializada compuseram os códigos do estudo e estão apresentados no Quadro 18.

Quadro 18 - Constructos e códigos da pesquisa

Código	MO	DC
○ Planejar como demandas expressas serão atendidas	RMO	Seizing
○ Identificar demandas latentes	PMO	Sensing
○ Planejar como demandas latentes serão atendidas	PMO	Seizing
○ Acompanhar as atividades dos concorrentes	RMO	Sensing
○ Identificar demandas expressas	RMO	Sensing
○ Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado	PMO	Seizing
○ Planejar inovações incrementais	RMO	Seizing
○ Planejar inovações radicais	PMO	Seizing
○ Adquirir novos recursos para criar oportunidades	PMO	Transformation
○ Ajustar e/ou adaptar recursos para aproveitar oportunidades	RMO	Transformation
○ Identificar possibilidades e desenvolvimentos de novas tecnologias	PMO	Sensing
○ Interpretar dados de inteligência de mercado atual	RMO	Seizing
○ Aprender novos processos e conceitos para aproveitar oportunidades	RMO	Transformation
○ Aproveitar oportunidades de mercado identificadas	RMO	Seizing
○ Especular sobre uso de produtos	PMO	Sensing
○ Realizar diagnósticos acerca dos produtos atuais	RMO	Sensing
○ Adquirir novos recursos para aproveitar oportunidades	RMO	Transformation
○ Ajustar e/ou adaptar recursos para criar oportunidades	PMO	Transformation
○ Mobilizar recursos para criar oportunidades	PMO	Seizing
○ Aprender novos processos e conceitos para criar oportunidades	PMO	Transformation
○ Disseminar inteligência de mercado atual	RMO	Seizing
○ Disseminar inteligência sobre tendências de mercado	PMO	Seizing
○ Mobilizar recursos para aproveitar as oportunidades	RMO	Seizing
○ Perceber rapidamente mudanças nos concorrentes	PMO	Sensing
○ Criar oportunidades de mercado	PMO	Seizing
○ Desaprender processos e conceitos para aproveitar oportunidades	RMO	Transformation
○ Desaprender processos e conceitos para criar oportunidades	PMO	Transformation
○ Eliminar recursos desnecessários para aproveitar oportunidades	RMO	Transformation
○ Eliminar recursos desnecessários para criar oportunidades	PMO	Transformation

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Após a codificação, foram construídos painéis de exibição dos códigos e uma análise da sequência de eventos para cada um dos casos (MIGUEL *et al.*, 2007; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Tendo os painéis como base, foram conduzidas análises cruzadas, identificando convergência e divergência entre as fontes de evidências, padrões e relações entre os códigos (MIGUEL *et al.*, 2007; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

Concomitantemente, as informações foram comparadas com a teoria, em tentativas de encaixar os resultados na literatura existente (MIGUEL *et al.*, 2007).

Em seguida, foi construída uma narrativa de cada caso, com o propósito de estruturar e apresentar todo o material coletado, de modo a permitir a análise da sequência de eventos ocorridos durante o período de observação (MIGUEL *et al.*, 2007; TRENTIN; FORZA; PERIN, 2015). Para cada evento foram apresentadas evidências relevantes, retiradas das transcrições das entrevistas, anotações de campo e documentos analisados (TRENTIN; FORZA; PERIN, 2015).

3.2.6 Construção das narrativas

As narrativas foram estruturadas de forma a apresentar os casos e suas principais conclusões. Primeiro foi feita uma breve contextualização e introdução sobre as organizações estudadas. Essa seção foi estruturada com base em análises documentais do sítio web e redes sociais da empresa, além de relatos dos próprios empreendedores.

Em seguida foram apresentados os incidentes, eventos e principais códigos identificados no campo. Os dados são provenientes da codificação realizada no software Atlas.ti®, a partir dos documentos da pesquisa. Primeiro foi apresentado um quadro com todos os códigos da pesquisa e sua frequência e coocorrência em cada entrevista e mentoria analisadas. Essas informações foram utilizadas para definir quais foram os códigos que mais se destacaram em cada caso.

Essa definição foi realizada por meio da construção de um gráfico com quatro quadrantes representando a relação da frequência e a coocorrência para os códigos (LACERDA, 2019; SILVEIRA; LACERDA, 2019). Para a divisão dos quadrantes foi utilizado o postulado de Pareto (1896), no qual uma pequena parte da população representa a maior parte do efeito. A partir da análise de Pareto foram definidos os limites tanto para frequência como para a coocorrência. Essas duas linhas formaram os dois quadrantes.

Na seção “Sequência lógica dos eventos observada em campo” foi feita uma descrição qualitativa dos eventos mais significativos observados durante o período de análise. Os eventos foram apresentados em ordem cronológica de modo a contextualizar os códigos e resultados identificados, bem como para evidenciar a evolução longitudinal das empresas.

Após a sequência lógica dos eventos, foi feito o cotejamento entre o caso e os constructos de DC e MO. Dessa forma, foram evidenciados os resultados na narrativa concernentes a relação observada nos casos com os constructos teóricos da Tese.

Os casos foram analisados a partir de uma série de dados. Para a codificação foram utilizadas anotações de pesquisa das mentorias do Lippe UFSC e transcrições de entrevistas semiestruturadas realizadas com os empreendedores. A discriminação dos documentos e das datas em que foram gerados segue no Quadro 20.

Quadro 19 - Documentos analisados e codificados por caso

Caso	Documentos analisados e codificados
Beupse	Anotações de pesquisa das mentorias do Lippe UFSC feitas nas datas: 04/11/2020; 18/11/2020; 02/12/2020; 02/03/2021; 06/04/2021; 04/05/2021. Transcrição de entrevistas realizadas nas datas: 28/06/2022 e 06/09/2022.
Beepay	Anotações de pesquisa das mentorias do Lippe UFSC feitas nas datas: 06/11/2020; 20/11/2020; 04/12/2020; 18/12/2020. Transcrição de entrevistas realizadas nas datas: 15/07/2022; 17/11/2022.
Vanellus	Transcrição de entrevistas realizadas nas datas: 21/11/2022; 12/12/2022; 03/04/2023.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Para a construção da sequência lógica dos eventos observada em campo também foram utilizados outros materiais de apoio. Analisaram-se as páginas *web* das empresas, para coletar informações adicionais sobre o modelo de negócio, os produtos e clientes.

Por fim, foi apresentado o Cotejamento entre os casos e os constructos de DC e MO: PMO, RMO, Sensing, Seizing e Transformation. Isso foi feito a partir da análise da codificação e da sequência lógica dos eventos, relacionando-os com os constructos apresentados pela literatura especializada.

As narrativas geraram insumos diretos para o alcance do objetivo “b”: *Analisar as interrelações entre as atividades de Market Orientation e as Dynamic Capabilities para os estudos longitudinais nas startups selecionadas*. E constituíram base para o objetivo “c” e “d”: *Realizar o cotejamento do modelo proposto com os resultados dos estudos de caso, identificar suas limitações e propor sugestões para pesquisas futuras e; Gerar um framework operacional para os gestores das startups acerca da articulação da Market Orientation e as Dynamic Capabilities*.

Para o objetivo “b”, buscou-se suporte empírico para a interrelação entre Market Orientation e as Dynamic Capabilities. Para tal, foi utilizada a codificação, com base nos códigos formulados a partir do marco teórico da tese.

Nos objetivos “c” e “d” as narrativas serviram para prover sustento empírico para a construção do modelo teórico e do framework, sendo assim, as evidências foram o esteio para embasar os seus itens.

4 RESULTADOS

A etapa anterior à construção das narrativas foi a condução do caso piloto. O caso piloto teve por objetivo verificar a adequação do método e identificar ajustes necessários para a pesquisa. Posteriormente, as narrativas foram construídas.

4.1 CASO PILOTO

A empresa analisada, chama-se Rentou, startup de Florianópolis, que tem por objetivo conectar pessoas que tenham objetos disponíveis em casa com pessoas interessadas em utilizar esses objetos, sem precisar da obrigatoriedade da compra. Os objetos podem ser diversos. Na plataforma da Rentou tem-se objetos como livros, consoles de videogames, projetor de vídeo, ferramentas e máquinas para pequenos reparos em casa (furadeira, parafusadeiras, kit de ferramentas etc.).

O modelo de negócios da Rentou está baseado na intermediação do aluguel desses objetos entre os usuários da plataforma. Na plataforma estão cadastradas pessoas que tem objetos e/ou queiram alugar objetos ao invés de comprá-los.

A organização segue uma lógica dentro da economia compartilhada, buscando promover uma comunidade participativa, que crie laços de confiança entre as partes. A comunidade então compartilha os recursos, resultando em um uso eficiente dos objetos adquiridos e um controle de gastos da sociedade com a aquisição desnecessária de novos bens.

A empresa foi criada em 2020 por dois amigos e colegas na Universidade Federal de Santa Catarina. Posteriormente mais uma integrante ingressou no corpo acionário da empresa com funções relacionadas à tecnologia e desenvolvimento da plataforma.

A partir da análise dos dados identificou-se a evidência para as dimensões estudadas, como verifica-se no Quadro 19.

Quadro 20 – Frequências dos constructos

CONSTRUCTOS	SOMA DAS FREQUÊNCIAS
Sensing	43
Transformation	41
PMO	27
Seizing	26
RMO	24

Fonte: autora (2021)

As menções relacionadas a transformation e ao sensing foram as mais frequentes nas reuniões. As menções referentes a PMO e a RMO estão equilibradas, com uma tendência para o PMO. A tendência para PMO se alinha com o período da empresa de validação do modelo de negócio, onde os processos são mais exploratórios e a incerteza é constante.

Todas as evidências apresentadas refletem a interação de atividades relacionadas tanto a DC quanto a MO acontecendo de forma concomitante durante a atuação dos empreendedores. Foram identificadas atividades atribuídas tanto a PMO, RMO, sensing, seizing e transformation. Sendo que as atividades de Sensing e Transformation se destacaram em frequência, com relação a sensing, PMO e RMO.

4.2 NARRATIVAS

Antes de realizar a análise mais detalhada dos resultados da Tese, elaboraram-se narrativas dos casos, com o duplo propósito de familiarizar-se com todo o material coletado e definir uma história que narra a sequência dos eventos ocorridos nas organizações (TRENTIN; FORZA; PERIN, 2015). Sendo assim, as narrativas que serão apresentadas nas próximas seções objetivam apresentar os primeiros dados obtidos no campo acerca dos casos estudados, bem como sua codificação.

Ademais, as narrativas deram suporte para a compreensão da sucessão dos fatos e os principais constructos que compõem os resultados da presente tese (LACERDA, 2019).

4.2.1 Beupse

A Beupse é uma startup de Florianópolis, fundada em janeiro de 2020, com o intuito de resolver dores do mercado imobiliário, apoiada em tecnologia de imagens em 3D e realidade virtual. A startup tem um modelo de negócio B2B e seus clientes são principalmente construtoras, imobiliárias e outras empresas do setor. Seu quadro societário é formado por um casal de sócios.

A empresa fornece uma solução que permite aos seus clientes montarem *marketplaces* para a venda de produtos adicionais ao imóvel como móveis, acabamentos ou itens construtivos. O interessado no imóvel tem a possibilidade de utilizar a tecnologia da Beupse para visualizar como o ambiente ficaria com a inserção de diferentes tipos de pisos, papéis de parede, iluminação, móveis, utensílios, entre outras possibilidades.

O serviço funciona da seguinte forma:

- a) O projeto ou planta baixa do imóvel é enviado pelo cliente.
- b) O cliente define as personalizações desejadas, podendo ser: acabamentos (piso, pintura, bancadas, metais, iluminação, elétrica, hidráulica, demolição ou construção de alvenaria, ar-condicionado etc.) ou móveis (Móveis planejados ou móveis de fornecedores parceiros).
- c) O cliente da Beupse acompanha o que cada um dos seus clientes escolheu dentro das possibilidades de personalização.

A empresa que conta em 2022 com 11 funcionários é acelerada pela incubadora Miditec Acate desde o começo de 2020, logo após a sua fundação. Em 2022 a empresa espera seu primeiro aporte financeiro de investidores. Apesar de ter sido abordada anteriormente, foi opção dos empreendedores não receber aporte, até então, mantendo controle total do negócio.

4.2.1.1 Incidentes, eventos e códigos identificados no campo

No Quadro 21 são apresentados os códigos identificados em campo, com sua frequência e quantidade de coocorrências, para o caso da Beupse. Também é possível identificar a qual dimensão da MO e da DC eles correspondem.

Quadro 21 – Códigos identificados em campo para o caso da Beupse

Código	MO	DC	Frequência	Coocorrências
○ Planejar como demandas expressas serão atendidas	RMO	Seizing	11	21
○ Identificar demandas latentes	PMO	Sensing	9	14
○ Planejar como demandas latentes serão atendidas	PMO	Seizing	9	14
○ Acompanhar as atividades dos concorrentes	RMO	Sensing	7	4
○ Identificar demandas expressas	RMO	Sensing	7	10
○ Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado	PMO	Seizing	7	12
○ Planejar inovações incrementais	RMO	Seizing	7	23
○ Planejar inovações radicais	PMO	Seizing	7	17
○ Adquirir novos recursos para criar oportunidades	PMO	Transformation	6	17
○ Ajustar e/ou adaptar recursos para aproveitar oportunidades	RMO	Transformation	6	16
○ Identificar possibilidades e desenvolvimentos de novas tecnologias	PMO	Sensing	6	7
○ Interpretar dados de inteligência de mercado atual	RMO	Seizing	6	7
○ Aprender novos processos e conceitos para aproveitar oportunidades	RMO	Transformation	5	8
○ Aproveitar oportunidades de mercado identificadas	RMO	Seizing	5	10

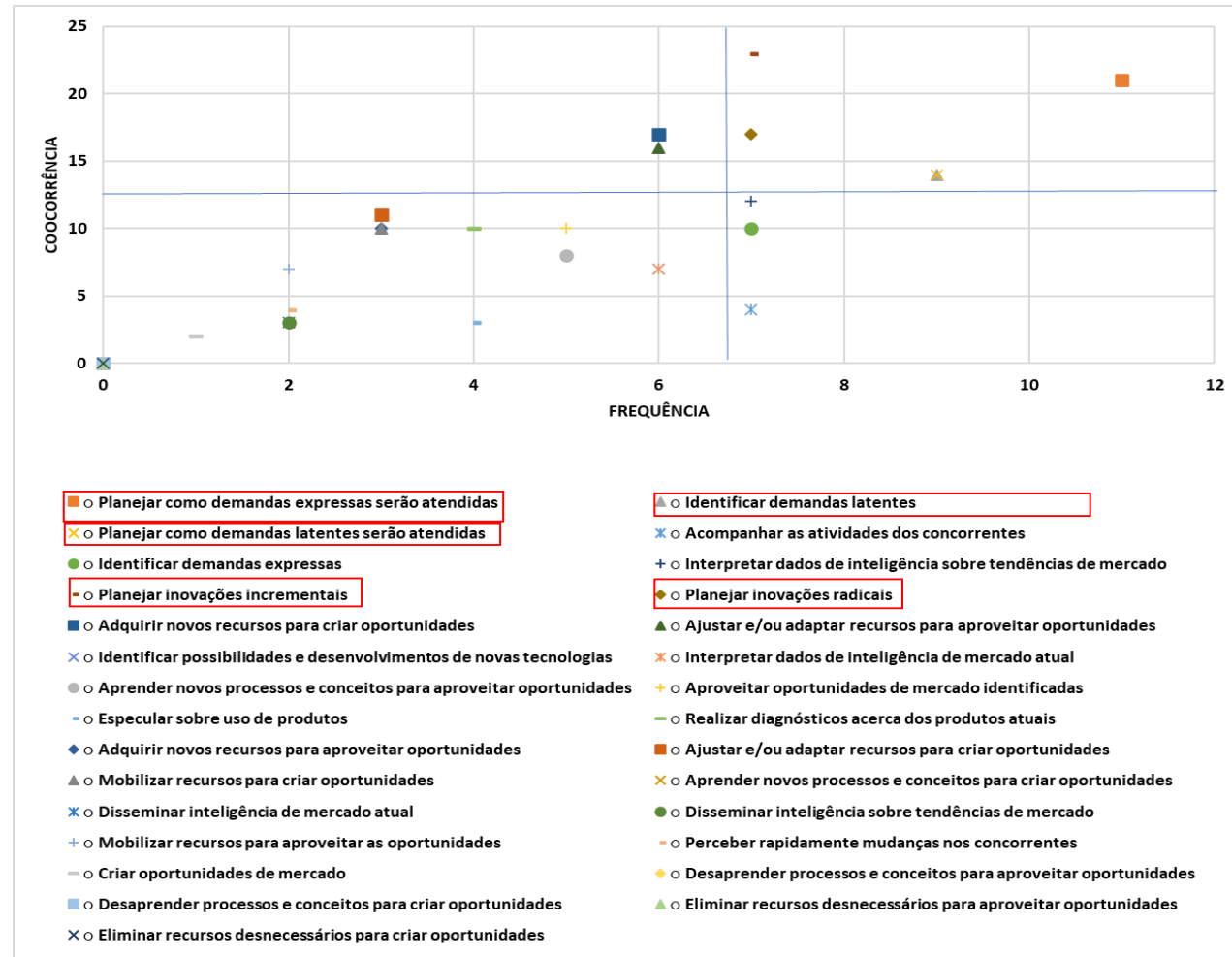
○ Especular sobre uso de produtos	PMO	Sensing	4	3
○ Realizar diagnósticos acerca dos produtos atuais	RMO	Sensing	4	10
○ Adquirir novos recursos para aproveitar oportunidades	RMO	Transformation	3	10
○ Ajustar e/ou adaptar recursos para criar oportunidades	PMO	Transformation	3	11
○ Mobilizar recursos para criar oportunidades	PMO	Seizing	3	10
○ Aprender novos processos e conceitos para criar oportunidades	PMO	Transformation	2	3
○ Disseminar inteligência de mercado atual	RMO	Seizing	2	3
○ Disseminar inteligência sobre tendências de mercado	PMO	Seizing	2	3
○ Mobilizar recursos para aproveitar as oportunidades	RMO	Seizing	2	7
○ Perceber rapidamente mudanças nos concorrentes	PMO	Sensing	2	4
○ Criar oportunidades de mercado	PMO	Seizing	1	2
○ Desaprender processos e conceitos para aproveitar oportunidades	RMO	Transformation	0	0
○ Desaprender processos e conceitos para criar oportunidades	PMO	Transformation	0	0
○ Eliminar recursos desnecessários para aproveitar oportunidades	RMO	Transformation	0	0
○ Eliminar recursos desnecessários para criar oportunidades	PMO	Transformation	0	0

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O ANEXO A contém todas as citações identificadas no caso, bem como o documento e os códigos relacionados a cada uma delas.

O quadrante apresentado na Figura 12, representa os códigos mais proeminentes, dentre todos. No eixo “x” do quadrante é apresentada a frequência de coocorrências para cada código e no eixo “y” a frequência absoluta.

Figura 12 - Códigos mais proeminentes no caso Beupse



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Sendo assim, os códigos que mais se destacam, com base nas duas métricas definidas, estão sinalizados em vermelho na legenda, são eles:

- a) Identificar demandas latentes
- b) Planejar como demandas expressas serão atendidas
- c) Planejar como demandas latentes serão atendidas
- d) Planejar inovações incrementais
- e) Planejar inovações radicais

Cada um dos códigos mais proeminentes será apresentado nas seções a seguir.

4.2.1.1.1 Identificar demandas latentes (PMO e Sensing)

Identificar demandas latentes é o processo de detectar demandas das quais os consumidores ainda não estão cientes que têm, ou para as quais eles não sabem qual a solução possível no mercado (CAI; YU; *et al.*, 2015; HERHAUSEN, 2016; JAEGER; ZACHARIAS; BRETTEL, 2016; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; LAMORE; BERKOWITZ; FARRINGTON, 2013; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; OZDEMIR; KANDEMIR; ENG, 2017; TAN; LIU, 2014; WEI; ZHAO; ZHANG, 2014; ZHANG; DUAN, 2010). Este processo da MO também tem relação com o processo de Sensing, correspondente com detectar oportunidades e ameaças presentes no ambiente interno e externo, além de propiciar a geração de oportunidades pela própria empresa (KAY; LEIH; TEECE, 2018; KUMP *et al.*, 2019; TEECE, 2007, 2014)

No caso da Beupse este código foi atrelado a 9 citações: 10:6; 10:7; 10:9; 10:10; 10:11; 10:16; 10:20; 17:9 e 17:17. Durante o relato acerca da inserção da Beupse no mercado do Metaverso, sugeriram algumas evidências com relação ao código em questão

“Aí a gente 2022 viu uma oportunidade chamada metaverso e a gente decidiu apostar. Porque a gente já tem a mesma tecnologia, de games. O mercado é maior, tem pouca ocorrência, mais oportunidades, tem algumas dores latentes” (10:6 ¶ 13 in BEUPSE Entrevista 1 - 28.06).

O empreendedor aponta dados do mercado, que embasaram as suas conclusões:

“O metaverso é o futuro da internet (...). Até 2030 vai ter 5 bilhões de usuários e promete ser o futuro do trabalho, o futuro da educação, o futuro de 95% dos negócios” 10:7 ¶ 15 in BEUPSE Entrevista 1 - 28.06.

Para dar suporte a existência dessa demanda latente, a empresa organizou um evento de validação de mercado:

“A gente fez um pré-lançamento em janeiro, da plataforma, para ver o que o mercado ia achar. Foi um evento aqui em Florianópolis. O evento presencial lotou. A gente alugou um espaço de 86 lugares, ali no Primavera. O evento online para assistir, para 1000 pessoas. Teve várias das maiores empresas do Brasil: Boticário, etc. Daí a gente falou ‘acho que aí tem negócio!’”. (10:16 ¶ 43 – 45 in BEUPSE Entrevista 1 - 28.06).

Além da realização do evento de validação, a Beupse utilizou principalmente do artifício de entrevistas com clientes em potencial, para validar (ou não) hipóteses acerca do mercado, como apontado na citação 17:9.

A gente fazia muitas entrevistas com clientes potenciais. No primeiro mês a gente tinha algumas teses de quem poderia usar o nosso produto, arquitetos, imobiliárias e construtoras (17:9 ¶ 61 in BEUPSE Entrevista 2 - 06.09.22).

Por fim, o empreendedor também demonstra compreender o conceito de demanda latente, mesmo que de forma intuitiva, confirmando a evidência que a identificação deste tipo de demanda faz parte dos seus processos, no código 10:20:

“Às vezes, os clientes não sabem todo o potencial que a tecnologia tem. Ele chega às vezes com uma dor, mas aí quando a gente mostra todas as possibilidades ele vê que o negócio é muito maior do que ele imaginava. Tem várias coisas que ele (o metaverso) entrega valor, que ele nem sabia que dava” (10:20 ¶ 68 in BEUPSE Entrevista 1 - 28.06).

E, no código 17:17

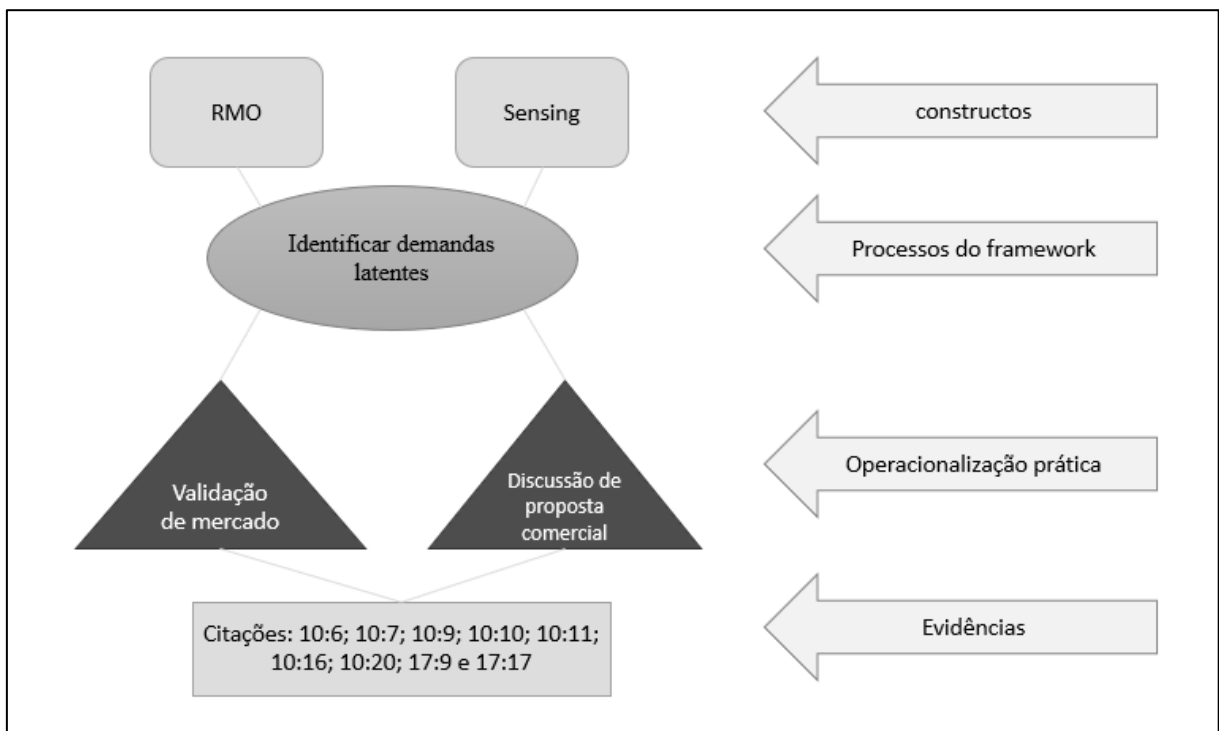
É bem comum os clientes não entenderem bem o que é o metaverso. A maioria chega primeiro pensando só em mídia. Só para ser uma das primeiras empresas a apostar no metaverso. Primeiramente é só pra marketing. Mas quando eles começam a conversar com a gente, eles entendem que pode servir para outras coisas né, tipo comunicação interna, gestão de home office, atendimento ao público etc. Então começam a abrir um pouco a cabeça. Enfim, a gente tá tentando educar eles, para eles verem que pode servir pra mais coisas. Ainda nem tem um conceito bem definido, do que é o metaverso (17:17 ¶ 44 in BEUPSE Entrevista 2 - 06.09.22).

Tanto o código 10:20 como o código 17:17, representam o início do processo comercial, quando a proposta de negócio é apresentada e negociada com o cliente em potencial. Durante o processo de discussão acerca da proposta comercial, o cliente em potencial descreve suas necessidades e expectativas, por meio de reuniões com o empreendedor. Nestes momentos, o empreendedor relata que é corriqueiro identificar demandas adicionais.

Essas demandas latentes não são expressas diretamente pelos clientes, uma vez que eles parecem não compreender todas as possibilidades da tecnologia em questão. Dessa forma, o empreendedor utiliza esse período de negociações para educar o cliente em potencial sobre as formas pelas quais a tecnologia poderia atendê-lo.

Na Figura 13 está representado o esquema do código, bem como os processos componentes da sua operacionalização prática e as evidências do caso.

Figura 13 – Esquema do código “Identificar demandas latentes” - Beupse



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Sendo assim, percebe-se que o processo de Sensing de identificar demandas latentes, ocorre na Beupse principalmente por meio de conversas diretas com clientes (no momento da contratação) ou clientes em potenciais (por meio de entrevistas). Nesses momentos o

empreendedor busca compreender quais são as dores dos clientes, e qual solução pode supri-la, mesmo que não seja a solução apontada inicialmente pelo cliente.

4.2.1.1.2 Planejar como demandas expressas serão atendidas (RMO e Seizing)

O planejamento acerca do atendimento de demandas expressas, representa o processo de planejar como demandas das quais os consumidores tem ciência serão atendidas pelas empresas, com seus produtos e/ou modelo de negócio (CAI; YU; *et al.*, 2015; HERHAUSEN, 2016; JAEGER; ZACHARIAS; BRETTEL, 2016; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; LAMORE; BERKOWITZ; FARRINGTON, 2013; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; OZDEMIR; KANDEMIR; ENG, 2017; TAN; LIU, 2014; WEI; ZHAO; ZHANG, 2014; ZHANG; DUAN, 2010).

Este é um processo também relacionado ao Seizing da DC, onde as oportunidades identificadas no Sensing são abordadas por meio do planejamento e execução de novos produtos, processos ou modelos de negócio (KAY; LEIH; TEECE, 2018; KUMP *et al.*, 2019; TEECE, 2007, 2014).

No caso da Beupse este código foi atrelado a onze citações: 10:17; 10:19; 10:22; 10:23; 10:36; 14:3; 17:07; 17:10; 17:14; 17:15. Esse processo fica evidente, quando a empresa busca por construir ou adaptar soluções para demandas que foram expressas pelos seus atuais ou potenciais consumidores, a medida em que novos aprendizados vão surgindo.

As primeiras evidências para tal processo aparecem ainda no primeiro semestre de 2021, nas anotações de campo do grupo de pesquisa LIPPE/UFSC, como por exemplo:

" Fala do empreendedor: 'Dúvidas e medos dos clientes que fizeram com que a gente buscasse montar uma solução mais completa' - Responsividade às demandas dos consumidores" (CUNHA, 2021).

Os relatos diretos que os clientes fazem aos empreendedores motivam este tipo de reflexão. Como a empresa ainda tem um porte pequeno, não existe um time dedicado a suporte, pré-vendas ou pós-vendas. Sendo assim, os feedbacks são coletas diretamente pelos empreendedores em negociações com os clientes, como descrito na citação 17:15.

"Aí tem várias tecnologias que quando a gente fecha com o cliente a gente não tem, aí a gente cobra um pouquinho mais caro. Aí acontece bastante, da gente não ter, o

cliente pedir, daí a gente vai desenvolver e acaba virando um produto nosso também” (CUNHA, 2022).

Os feedbacks coletados nas negociações e em outros momentos de interação com os clientes, durante a execução dos projetos, leva os empreendedores a buscando atender essas demandas latentes. Quando a empresa não detém a tecnologia ou o produto solicitado, os empreendedores buscam adquirir esses recursos de modo a atender às necessidades expressadas. Como pode-se ver no fragmento: “Todo dia a gente tem que ir atrás de alguma coisa nova. A gente tá tentando atender as necessidades do cliente” (CUNHA, 2022)

A construção de parcerias, no caso da Beupse, foi citada em cinco citações ao total, com diferentes empresas. Esse processo foi atrelado a viabilização tanto de entrega de demandas latentes quanto expressas. Sendo assim, definir essas parcerias parece estar inserido no planejamento de como as demandas dos consumidores serão atendidas, no caso da Beupse. Algumas citações evidenciam esse processo:

“Aí há 2 semanas atrás que a gente encontrou um outro parceiro comercial, que é a Upper. Ela queria criar um metaverso, mas não tinha tecnologia. Vamos fazer uma jointed venture, 50/50 onde a gente entra com a tecnologia eles entram com os clientes” (CUNHA, 2022).

Em outra situação, tem-se outra citação que demonstra a utilização de uma parceria para seguir atendendo as demandas expressas dos clientes atuais, com a tecnologia que eles já tinham e estavam pensando em descartar:

“Num primeiro momento a gente até comunicou aos clientes que estava atendendo que a gente não ia mais fazer o software. E nesse meio tempo chegou um parceiro, que falou “não descarta dos clientes que eu posso investir para seguir atendendo, melhorando o software e tal” (CUNHA, 2022).

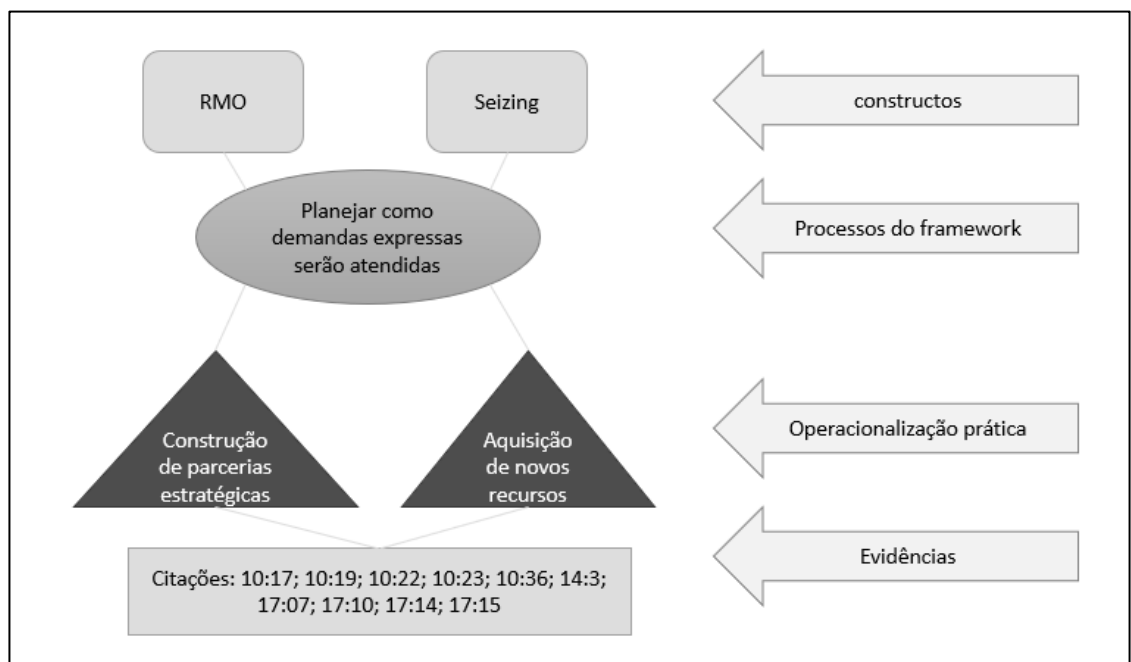
A construção de parcerias se inicia, na maioria dos casos, por meio de um contato inicial pelas outras empresas, apresentando propostas de parceria. Mas também foi citada uma situação na qual eles estavam buscando por parceiros comerciais.

“Agora a gente tá buscando também algumas outras parcerias estratégicas. A maioria são parcerias comerciais, tamos dando um espaço pra eles no metaverso e em troca eles indicam clientes para gente. Tem 4 que eles já indicaram e a gente dá comissão. Então agora é mais comercial, pra botar clientes pra dentro” (CUNHA, 2022).

Levando em conta os pontos apresentados, parece existir um esforço contínuo para atender às demandas expressas pelos clientes. As principais estratégias identificadas para responder aos pedidos são por meio de aquisição de novos recursos (tecnologias e produtos) ou por meio da construção de parcerias estratégicas.

A Figura 14 representa o esquema do código, bem como os processos componentes da sua operacionalização prática e as evidências do caso.

Figura 14 – Esquema do código “Planejar como demandas expressas serão atendidas”



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A presença de processos de Seizing se evidencia por meio dos comportamentos descritos. Na medida em que são mobilizados recursos existentes e recursos novos são adquiridos em prol de aproveitar oportunidades identificadas no mercado, de modo recorrente, configura-se um processo de Seizing relacionado a um processo de RMO.

4.2.1.1.3 Planejar como demandas latentes serão atendidas (PMO, Seizing)

Semelhante ao código da seção 4.1.2.1.2, o planejamento acerca do atendimento de demandas latentes, representa o processo de planejar como demandas serão atendidas. No entanto, neste caso demandas latentes, ou seja, aquelas das quais os consumidores não tem

ciência que tem ou não sabem que existe uma solução no mercado para elas (CAI; YU; *et al.*, 2015; HERHAUSEN, 2016; JAEGER; ZACHARIAS; BRETTEL, 2016; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; LAMORE; BERKOWITZ; FARRINGTON, 2013; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; OZDEMIR; KANDEMIR; ENG, 2017; TAN; LIU, 2014; WEI; ZHAO; ZHANG, 2014; ZHANG; DUAN, 2010).

Como o anterior, este também é um processo relacionado ao Seizing da DC, onde as oportunidades identificadas no Sensing são abordadas por meio do planejamento e execução de novos produtos, processos ou modelos de negócio (KAY; LEIH; TEECE, 2018; KUMP *et al.*, 2019; TEECE, 2007, 2014).

No caso da Beupse este código foi atrelado a nove citações: 10:11; 10:17; 10:18; 10:35; 10:36; 10:40; 17:02; 17:07; 17:07. A partir do momento inicial de identificação da oportunidade existente no metaverso, a empresa iniciou a definição de como essa demanda viria a ser atendida, como fica evidenciado na citação 10:11.

“Então a gente tem um produto que a gente está lançando. A pessoa vai entrar lá e criar sua empresa na plataforma. Seus colaboradores podem se conectar. No home office tem o problema de comunicação. Então na plataforma, o colaborador consegue transitar pelo ambiente. Os clientes também conseguem visitar, pelo site ou pelo celular. É como se fosse um meta-browser. Tu pesquisa qual cidade tu quer ou qual empresa tu quer ir. Aí pra escala esse modelo de negócio a gente fez uma ferramenta para as próprias empresas contratarem por um modelo de franquia. Eles mesmos conseguem criar a cidade, então vai lá compra uma franquia, ou enfim virar parceiro comercial nosso. E aí tu vai lá e diz qual o tamanho da cidade, pode inserir prédios. (...) Além das empresas, toda a questão de entretenimento, eventos, games que a gente pode colocar dentro da plataforma, para fazer o público estar aqui dentro” (CUNHA, 2022).

Também foi citado como seria estruturado o modelo de negócios para atender à nova demanda nas citações 10:18: “E aí a gente tá decidindo que a Beupse vai virar a empresa que vai fornecer a plataforma White Lable para outras empresas, e os parceiros comerciais” (10:18 ¶ 54 in BEUPSE Entrevista 1 - 28.06). Bem como na citação 10:40 “A gente decidiu ontem que vamos ser uma plataforma White Lable para parceiros, a nível Brasil. A gente tá vendo se vamos cobrar a franquia ou se vamos de parceria” (10:40 ¶ 105 in BEUPSE Entrevista 1 - 28.06).

Assim como no atendimento de demandas expressas, a busca por parcerias com outras empresas foi citada como uma forma de viabilizar o atendimento das demandas. Esse fato fica evidente na citação 10:17

“Aí há 2 semanas atrás que a gente encontrou um outro parceiro comercial, que é a Upper. Ela queria criar um metaverso, mas não tinha tecnologia. Vamos fazer uma jointed venture, 50/50 onde a gente entra com a tecnologia eles entram com os clientes” (CUNHA, 2022).

Na citação 17:7.

“Agora a gente tá buscando também algumas outras parcerias estratégicas. A maioria são parcerias comerciais, tamos dando um espaço pra eles no metaverso e em troca eles indicam clientes para gente. Tem 4 que eles já indicaram e a gente dá comissão. Então agora é mais comercial, pra botar clientes pra dentro” (CUNHA, 2022).

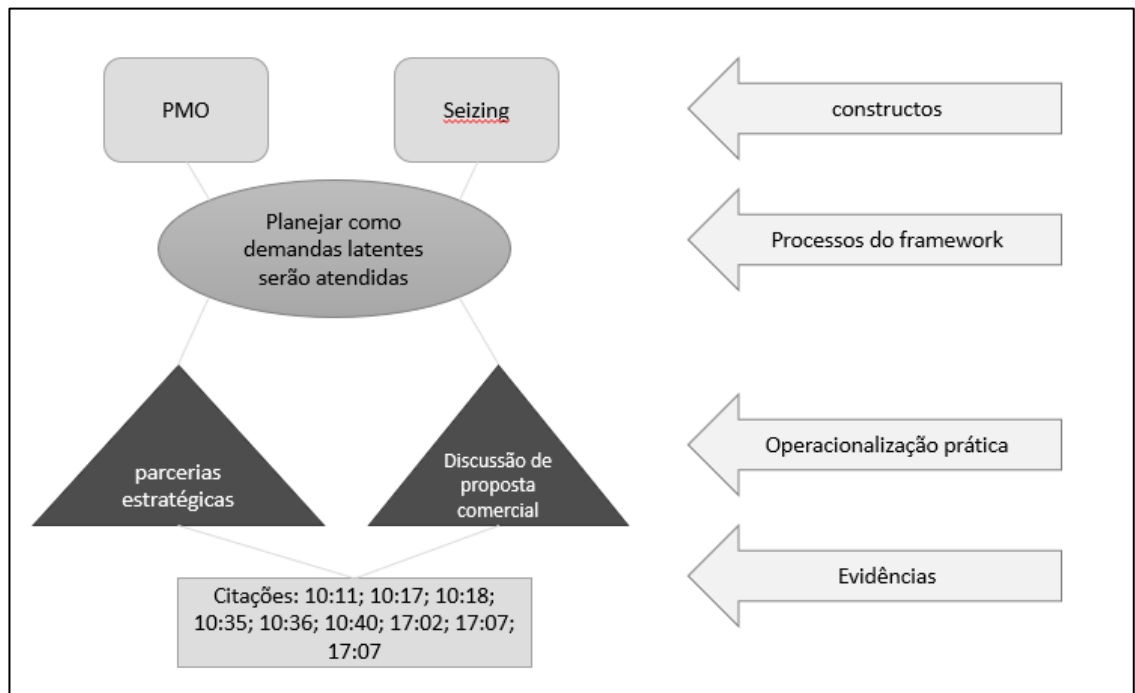
E complementarmente na citação 10:35: “É um mar de oportunidades, obvio que a gente tem que ir um passo de cada vez, mas através de parceiros a gente consegue chegar a lugares bem interessantes” (CUNHA, 2022).

A interação com os clientes em potencial durante a apresentação da proposta de negócio, no início do processo comercial, também auxilia os empreendedores a definirem por quais caminhos irão seguir para criar oportunidades no mercado do metaverso. Como esse setor tem muitas possibilidades, a identificação das demandas latentes dos clientes em potencial os direciona para planejar como e quais demandas latentes serão atendidas. O código 17:17 ilustra esse processo.

“É bem comum os clientes não entenderem bem o que é o metaverso. A maioria chega primeiro pensando só em mídia. Só pra ser uma das primeiras empresas a apostar no metaverso. Primeiramente é só pra marketing. Mas quando eles começam a conversar com a gente, eles entendem que pode servir para outras coisas né, tipo comunicação interna, gestão de home office, atendimento ao público, etc. Então começam a abrir um pouco a cabeça. Enfim, a gente tá tentando educar eles, para eles verem que pode servir pra mais coisas. Ainda nem tem um conceito bem definido, do que é o metaverso” (CUNHA, 2022).

Na Figura 15 está representado o esquema do código, bem como os processos componentes da sua operacionalização prática e as evidências do caso.

Figura 15 – Esquema do código “Planejar como demandas latentes serão atendidas”



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Em conclusão, no caso da Beupse a identificação de parcerias estratégicas e a discussão com os clientes durante a apresentação da proposta comercial, apresentam possibilidades para os empreendedores. De acordo com a sua contribuição, essas possibilidades são inseridas no processo de planejamento acerca do atendimento das demandas latentes.

4.2.1.1.4 Planejar inovações radicais (PMO, Seizing)

Inovações radicais são aquelas que causam mudanças profundas no mercado e são disruptivas. Esse tipo de inovação está associada a dimensão proativa da MO ou *Proactive Market orientation* (PMO), pois busca atender as demandas latentes dos consumidores (CAI; YU; *et al.*, 2015; HERHAUSEN, 2016; JAEGER; ZACHARIAS; BRETTEL, 2016; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; LAMORE; BERKOWITZ; FARRINGTON, 2013; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). O seu foco está no longo prazo e na criação de oportunidades (CAI; LIU; *et al.*, 2015; CAI; YU; *et al.*, 2015; EGGERS, 2010; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; TAN; LIU, 2014; YANNOPOULOS; AUH; MENGUC, 2012).

Planejar inovações radicais também está associado a processos de Seizing. Por meio do planejamento de novos produtos, processos ou modelos de negócio que sejam disruptivos (KAY; LEIH; TEECE, 2018; KUMP *et al.*, 2019; TEECE, 2007, 2014).

Sete citações, no caso da Beupse, estão relacionadas a este processo, são elas: 10:18; 10:35; 10:36; 10:40; 17:2; 17:17; 17:20. Nessas citações o empreendedor aponta eventos nos quais a empresa se empenhou em planejar como inovações radicais seriam desenvolvidas para atender demandas latentes dos consumidores.

No intuito de criar oportunidades no mercado do metaverso, os empreendedores planejam quais caminhos seguir e como operacionalizar as inovações radicais, relacionadas a esse setor. O uso de uma plataforma *White Label*, tem sido considerado com esse propósito, como na citação 10:18: “E aí a gente tá decidindo que a Beupse vai virar a empresa que vai fornecer a plataforma White lable para outras empresas, e os parceiros comerciais” (CUNHA, 2022).

E na citação 10:40.

A gente decidiu ontem que vamos ser uma plataforma White Lable para parceiros, a nível Brasil. A gente tá vendo se vamos cobrar a franquia ou se vamos de parceria. (CUNHA, 2022).

Estabelecer colaboração com outras organizações é observado como prática parte dos processos de Seizing (BOGERS *et al.*, 2019). O empreendedor cita a formação de parcerias para o planejamento de como inovações radicais serão operacionalizadas, como no fragmento a seguir:

É um mar de oportunidades, obvio que a gente tem que ir um passo de cada vez, mas através de parceiros a gente consegue chegar a lugares bem interessantes (CUNHA, 2022).

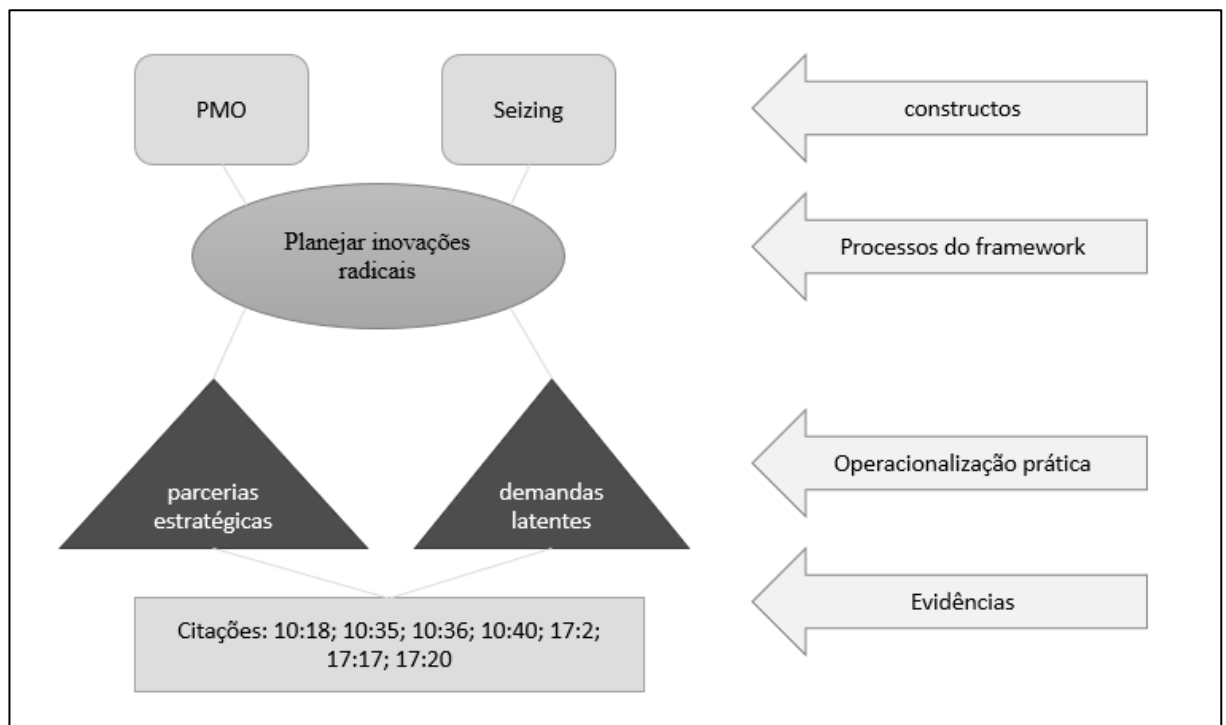
Logo após a decisão de ingressar no mercado do multiverso a empresa começou a estudar as possibilidades que tinham para as inovações com base em processos e necessidades que já haviam sido identificados, porém com outras soluções, como vê-se no trecho 10:36.

Por exemplo, na construção civil, quando eles vão lá fazer o lançamento, eles fazem o decorado físico, mas custa muito caro, mas eles fazem porque tem 80% mais chances de fechar. Só que com realidade virtual consegue fazer a mesma coisa, a mesma experiência. O cliente bota os óculos, consegue entrar, com um preço muito menor. Esse é só um exemplo (...) (CUNHA, 2022).

Após alguns meses o empreendedor aponta que já estão planejando inovações relacionadas a tipos de tecnologias específicas: “Em paralelo, estamos trabalhando numa ferramenta plug and play que o próprio cliente consegue personalizar ali. Mas ainda vai uns meses pra ficar pronto” (CUNHA, 2022).

O planejamento de inovações radicais parece fazer parte do processo de criação de oportunidades de mercado. Demandas latentes são identificadas em processos de Sensing e após, sua identificação, a empresa começa a fazer conexões com possibilidades tecnológicas e a planejar como elas poderiam ser apresentadas para os clientes como uma solução, como observado na Figura 16.

Figura 16 – Esquema do código “Planejar inovações radicais”



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Sendo assim, as parcerias estratégicas e as demandas expressas fazem parte do planejamento das inovações radicais. A identificação e o planejamento de como atender as demandas expressas apresentam as necessidades dos consumidores a serem contempladas. As parcerias estratégicas, por sua vez, representam formas de viabilizar a realização das inovações radicais que darão suporte ao atendimento das demandas latentes.

4.2.1.1.5 Planejar inovações incrementais (RMO, Seizing)

As inovações do tipo incremental, são aquelas relacionadas a melhorias e ajustes em produtos que já existem no mercado, portanto representam mudanças, mas não são disruptivas. Elas estão associadas a dimensão responsiva da MO ou *Responsive Market orientation* (RMO), em prol do atendimento das demandas expressas dos consumidores (CAI; YU; *et al.*, 2015; HERHAUSEN, 2016; JAEGER; ZACHARIAS; BRETTEL, 2016; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; LAMORE; BERKOWITZ; FARRINGTON, 2013; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). Sendo assim, apresentam foco no curto prazo e no aproveitamento de oportunidades (CAI; LIU; *et al.*, 2015; CAI; YU; *et al.*, 2015; EGGERS, 2010; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; TAN; LIU, 2014; YANNOPOULOS; AUH; MENGUC, 2012).

Planejar inovações incrementais tem paralelo com processos de Seizing. Por meio do planejamento de melhorias e ajustes em produtos, processos ou no modelo de negócio (KAY; LEIH; TEECE, 2018; KUMP *et al.*, 2019; TEECE, 2007, 2014).

No caso da Beupse, foram identificadas seis citações com processos relacionados ao planejamento de inovações incrementais: 10:22, 10:23; 15:3; 17:14; 17:15; 17:20. Foram apontadas, nessas citações, situações nas quais, motivados pela identificação de demandas expressas, os empreendedores se empenharam em realizar modificações nos produtos.

O empreendedor aponta em uma das citações que esse processo é bem constante, já que recebem muitos pedidos de customização por parte dos clientes: “Todo dia a gente tem que ir atrás de alguma coisa nova. A gente está tentando atender as necessidades do cliente” (CUNHA, 2022).

O ímpeto de atender as necessidades que os clientes estão expressando, de forma ativa, é uma das características centrais da dimensão responsiva da MO. O empreendedor demonstra buscar aprender e incorporar novas tecnologias, para conseguir satisfazer as demandas apontadas.

O processo de planejamento de inovações incrementais envolve ações periódicas de pesquisa, desenvolvimento e testes por parte da Beupse. Para tal não é utilizada nenhuma estrutura formalizada de gestão de projeto. O próprio empreendedor e o responsável pelo projeto identificam as possibilidades de viabilização do ajuste ou melhoria relacionada a determinada inovação incremental, e por definir como ela será construída.

Na entrevista realizada em setembro, é apontado como esse processo tem tomado o tempo e a energia da equipe, por conta da demanda de personalização do produto:

A gente está muito focado na operação, muito dentro do produto. É até uma coisa que a gente tem de dosar. A gente acaba não tendo muito tempo de pensar em estratégia. A gente está muito afogado na operação (CUNHA, 2022).

O empreendedor comenta que por conta da frequência de demandas expressas, por meio de pedidos de personalização, por parte dos clientes, é comum que as inovações incrementais acabem virando parte do produto principal.

Aí tem várias tecnologias que quando a gente fecha com o cliente a gente não tem, aí a gente cobra um pouquinho mais caro. Aí acontece bastante, da gente não ter, o cliente pedir, daí a gente vai desenvolver e acaba virando um produto nosso também (CUNHA, 2022).

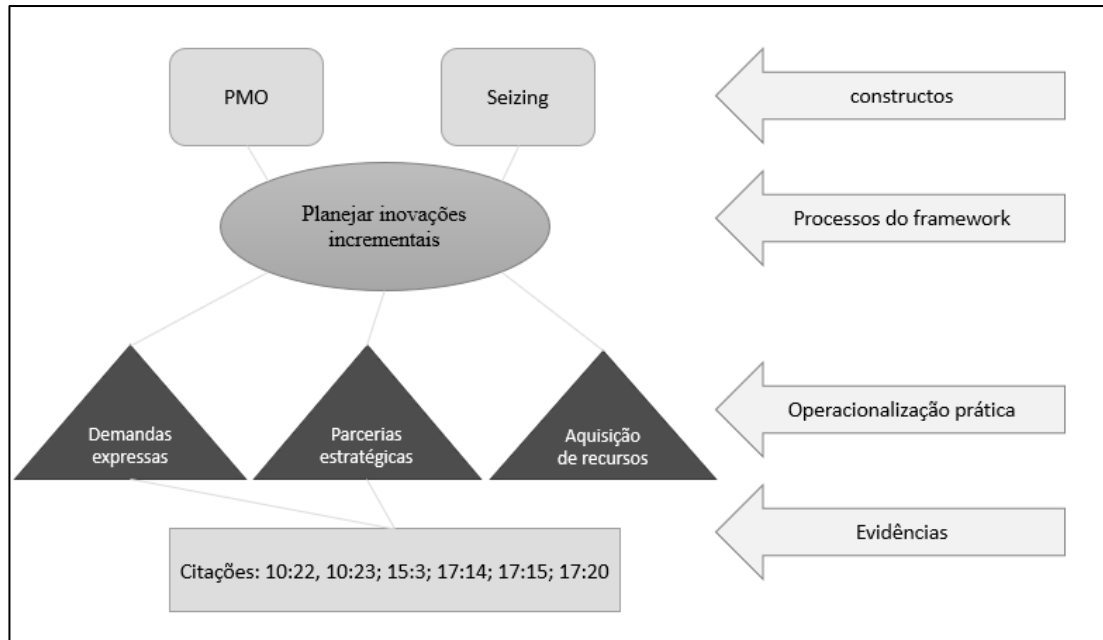
Estabelecer colaboração com outras organizações, como parte do Seizing (BOGERS et al., 2019) também foi observado como estratégia para o desenvolvimento de inovações incrementais.

A trouxe um parceiro para fazer isso pra gente. Num primeiro momento a gente até comunicou os clientes que estava atendendo que a gente não ia mais fazer o software. E nesse meio tempo chegou um parceiro, que falou “não descarta dos clientes que eu posso investir para seguir atendendo, melhorando o software e tal (CUNHA, 2022).

Dessa forma, o processo de planejamento de inovações incrementais aparenta estar interrelacionado ao atendimento de demandas expressas na Beupse. Os clientes fazem pedidos constantes de personalização das soluções apresentadas. Esses pedidos são feitos para o empreendedor e para o responsável direto pelo projeto. Muitas vezes, esses pedidos já aparecem no início do processo comercial, durante a discussão da proposta comercial, outra vezes no

decorrer do projeto, conforme entregas parciais vão sendo feitas. Como identificado na Figura 17.

Figura 17 – Esquema do código “Planejar inovações incrementais”



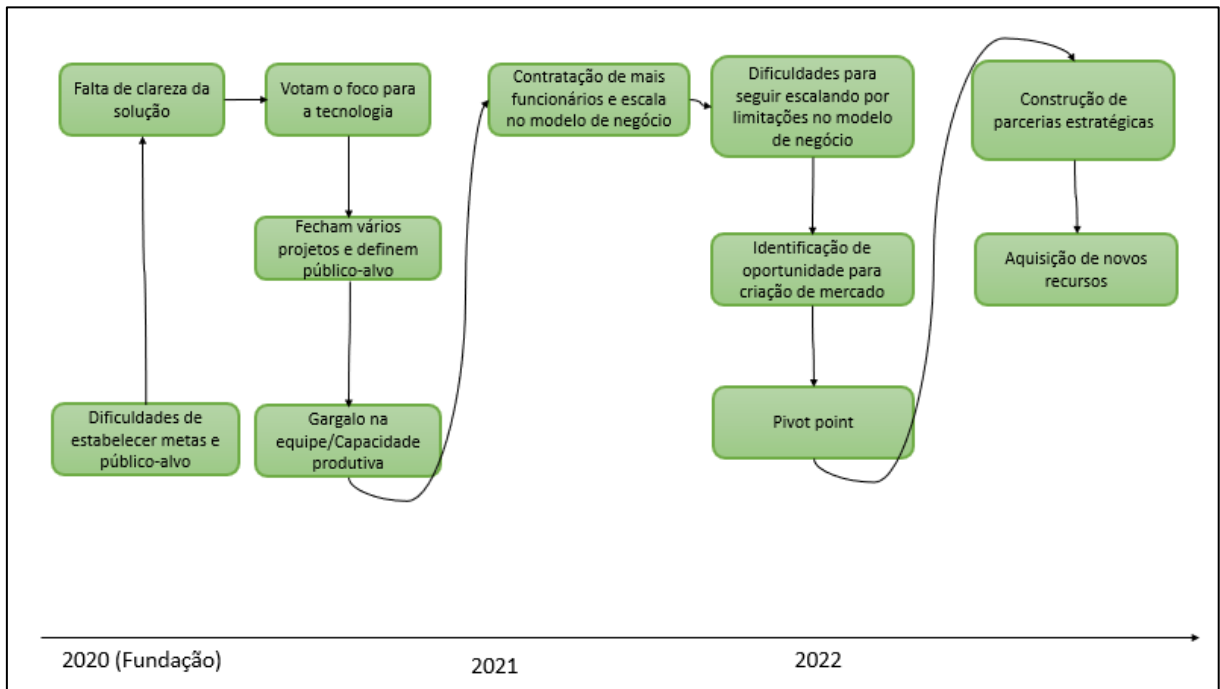
Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Essas demandas impelem o empreendedor a buscar e adquirir tecnologias ou recursos que incrementem a solução e atendem às necessidades postas. Essa aquisição pode acontecer diretamente por meio da empresa ou com o auxílio de parcerias estratégicas, que viabilizam a aquisição dos recursos necessários.

4.2.1.2 Sequência lógica dos eventos observada em campo

A partir da apresentação dos eventos e códigos, realiza-se uma proposição de um arquétipo em uma sequência lógica na Figura 18.

Figura 18 – Sequência lógica dos eventos da Beupse



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Logo após sua fundação em 2020, a empresa passou por um período de incertezas e validações acerca do mercado e do público que iriam atender, além de dificuldades em estabelecer metas claras. Foram considerados alguns outros públicos, como empresas de varejo de móveis, antes da definição do foco em construtoras.

Em meio à incerteza os empreendedores focaram em melhorar a tecnologia que estavam desenvolvendo e conseguiram fechar vários projetos. Após constatações acerca do modelo de negócios e lucratividade, optou-se pelo foco em construtoras e com isso a startup começou a ganhar escalabilidade no negócio.

Com a escala veio uma constrição na capacidade produtiva em atender às demandas. Após algumas inseguranças em crescer à equipe, as contratações começaram até chegar na equipe atual de 11 funcionários entre desenvolvedores, arquitetos e cargos de funções administrativas.

Após faturar R\$ 275 mil em 2021 e ter uma projeção de faturamento estimada de R\$ 855 mil para 2022, a empresa começou a identificar limitações para seguir escalando com o modelo até então empregado. De acordo com o empreendedor, o formato necessitaria de um

funcionário dedicado para cada projeto atendido, o que limita muito a escalabilidade em um nível superior.

Concomitante com isso, foi divulgado em fevereiro de 2022⁵, pelo Mark Zuckerberg, CEO e fundador da empresa Meta ®, que administra o Facebook ®, detalhes sobre uma nova tecnologia intitulada de Metaverso. Esse pronunciamento despertou interesse do empreendedor, que viu na nova tecnologia, oportunidades para mercados inexplorados.

O Metaverso é um ambiente de multiusuários que funde a realidade física com a virtualidade digital. Baseia-se na convergência de várias tecnologias que permitem interações multissensoriais com ambientes virtuais, objetos digitais e pessoas. Algumas dessas possibilidades são: realidade virtual, realidade aumentada e computação gráfica (MYSTAKIDIS, 2022).

A junção da identificação das limitações de escala do modelo atual, juntamente com as divulgações de Zuckerberg, apontou uma direção nova para o empreendedor. Após certa resistência da equipe em seguir para essa vertente, a empresa realizou um evento de validação de mercado. Organizaram uma palestra sobre o tema para 80 lugares físicos e 1000 para o evento virtual. Todos os lugares foram ocupados, em sua maior parte por empresas interessadas em investir nessa tecnologia.

Após o evento, receberam propostas de três parceiros comerciais para alavancar o projeto. Além disso, foram abordados pelos principais veículos de comunicação de massa do Brasil como Globo, Record, entre outros, para dar entrevistas acerca das possibilidades do Metaverso.

Com base nessas validações, a empresa tomou a decisão de seguir por este caminho, na metade de 2022. Para tal a mesma equipe pode ser mantida, visto que são capacitados para executar o projeto. Um contrato com uma parceira comercial foi fechado. Ela proverá o branding, a divulgação e os clientes, enquanto a Beupse ficará focada exclusivamente em desenvolver a tecnologia.

4.2.1.3 Cotejamento entre o caso e os constructos de DC e MO

⁵ <https://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2022/02/23/meta-revela-conceito-capaz-de-criar-cenarios-no-metaverso-a-partir-de-comandos-de-voz.ghtml>

Como evidenciado anteriormente nas seções 4.1.2.1.1; 4.1.2.1.2; 4.1.2.1.3; 4.1.2.1.4; 4.1.2.1.5 os cinco códigos mais relevantes para o caso da Beupse, apresentam relação direta com a literatura documentada da DC e MO, como demonstrado no Quadro 22:

Quadro 22 - Cotejamento entre constructos de DC e MO e os principais códigos observados

CÓDIGOS	CONSTRUCTOS	OPERACIONALIZAÇÃO PRÁTICA
Identificar demandas latentes	SENSING; PMO	<ul style="list-style-type: none"> • Validação de mercado • Discussão de proposta comercial
Planejar inovações radicais	SEIZING; PMO	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias estratégicas
Planejar como demandas latentes serão atendidas	SEIZING; PMO	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias estratégicas • Discussão de proposta comercial
Planejar inovações incrementais	SEIZING; RMO	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias estratégicas • Aquisição de novos recursos
Planejar como demandas expressas serão atendidas	SEIZING; RMO	<ul style="list-style-type: none"> • Construção de parcerias estratégicas • Aquisição de novos recursos

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Os elementos mais relevantes responsáveis pela operacionalização prática dos processos identificados por meio dos códigos da pesquisa são:

- a) Validação de mercado: Realizada pela Beupse por meio de entrevistas com potenciais clientes e por eventos, a validação de mercado auxilia os empreendedores a identificar as demandas que irão direcionar os processos seguintes.
- b) Discussão da proposta comercial: Durante o início do processo comercial, quando a proposta de negócio é apresentada e debatida entre consumidores e empreendedor, diversas demandas expressas e latentes são identificadas, representando um prelúdio para o planejamento do atendimento dessas demandas.
- c) Parcerias estratégicas: A construção de parcerias estratégicas figura de modo a viabilizar o atendimento de demandas expressas e latentes, por meio de inovações incrementais e radicais, respectivamente. Sendo assim as parcerias estratégicas entram no planejamento para alcançar esses objetivos.
- d) Aquisição de novos recursos: Para operacionalizar as inovações que irão servir para atender às demandas dos consumidores, no caso da Beupse, a aquisição de novos

recursos parece estar atrelada a estes processos. Estes novos recursos adquiridos fazem parte da construção das inovações.

Analisando o caso da Beupse os constructos teóricos cotejando-se com ele, como apresentado nas próximas seções. Todos os valores de frequência de citações e códigos podem ser verificados no Quadro X, na seção 4.1.2.1..

4.2.1.3.1 Sensing

O constructo de Dynamic Capabilities, Sensing, apareceu relacionado à 39 citações, por meio de sete códigos no caso da Beupse. Destes sete, dois figuram entre os códigos mais relevantes do caso: Identificar demandas latentes; e Identificar possibilidades e desenvolvimentos de novas tecnologias.

No caso apresentado as atividades de Sensing aparecem atreladas às fases de identificação de novas demandas e novas possibilidades tecnológicas e de mercado. Ademais também são observadas em processos de análise de concorrência e como seus movimentos podem impactar a empresa.

4.2.1.3.2 Seizing

O constructo de Dynamic Capabilities, Seizing, foi observado em 12 códigos e em 62 citações no caso da Beupse. Dentre os códigos, dois deles estão entre os mais relevantes: Planejar como demandas expressas serão atendidas; e Planejar como demandas latentes serão atendidas.

Na narrativa da Beupse, observa-se os processos de Seizing principalmente no planejamento para atender demandas expressas e latentes. Também no planejamento de desenvolvimento de inovações radicais e incrementais atreladas as demandas identificadas. Ademais percebe-se processos de interpretação e disseminação de inteligência de mercado e mobilização de recursos.

4.2.1.3.3 Transformation

Apesar de não aparecer entre os códigos mais relevantes, a dimensão Transformation, da DC, também esteve atrelada em citações (25 ao total), em seis códigos distintos. As citações estavam relacionadas principalmente a aquisição e ajuste de novos recursos e conhecimentos para criar e aproveitar oportunidades de mercado.

4.2.1.3.4 PMO

Para a Beupse foram identificados 15 códigos, responsáveis por 61 citações, relacionados à PMO. Dentre os 13 códigos, três deles estão entre os mais relevantes: Identificar demandas latentes; Planejar como demandas latentes serão atendidas; e Identificar possibilidades e desenvolvimentos de novas tecnologias.

A PMO ficou bem evidente quando a Beupse identifica e começa a se planejar para a oportunidade do Metaverso. O Metaverso é uma oportunidade de mercado que ainda está sendo criada pelas empresas e é pouco conhecida pelos possíveis consumidores. A Beupse busca se posicionar no mercado de modo a atender demandas latentes concernentes a essa nova tecnologia.

4.2.1.3.5 RMO

A RMO teve participação em 14 códigos e 65 citações no caso descrito. Entre os códigos da RMO, o código *Planejar como demandas expressas serão atendidas* figurou entre um dos mais relevantes. A RMO ficou mais evidente nas primeiras documentações do caso Beupse, em um momento mais reativo da empresa, para atender demandas expressas dos clientes atuais e escalar seu negócio.

Uma vez que a empresa passou a se voltar para a criação de oportunidades no metaverso, esse constructo passou a aparecer bem menos nos documentos. Apesar disso, entende-se que a empresa continua aplicando práticas de RMO simultaneamente a PMO, uma vez que ela não deixou de atender seus clientes atuais, enquanto prospecta novos mercados.

4.2.2 Beepay

A história da Beepay começou em 2017, com a ideia inicial de oferecer self checkout para supermercados. No entanto, durante a pandemia de Covid-19 (em 2020) identificaram a oportunidade no mercado de lojas autônomas e veem se especializando neste serviço desde então.

Atualmente, a Beepay é uma empresa de software, mas que também oferece soluções adicionais em hardware, para lojas autônomas de varejo, muitas delas localizadas em condomínios residenciais. Desde a sua fundação a empresa já ganhou diversos prêmios de inovação aberta, foram aprovados no processo de incubação da MIDTEC e receberam aporte de investidores.

A solução oferecida pela empresa engloba o controle de acesso de portas, escaneamento de produtos e pagamento dentro das lojas autônomas. Isso é feito por meio de um aplicativo ou totem físico, operado pelos próprios consumidores, clientes das lojas autônomas.

Ademais, os empreendedores disponibilizam para seus clientes o suporte para a gestão do estabelecimento. Entre as informações e serviços oferecidos estão: sistema de retaguarda na nuvem, controle de estoque, emissão de notas fiscais; rastreamento de pedidos; canais de comunicação os consumidores das lojas e dados de inteligência de mercado.

4.2.2.1 Incidentes, eventos e códigos identificados no campo

No Quadro 23 são apresentados os códigos identificados em campo, com sua frequência e quantidade de coocorrências. Também é possível identificar a qual dimensão da MO e da DC eles correspondem.

Quadro 23 - Códigos identificados em campo

Código	MO	DC	Frequência	Coocorrências
Identificar demandas latentes	PMO	Sensing	15	35
Planejar como demandas expressas serão atendidas	RMO	Seizing	14	21
Identificar demandas expressas	RMO	Sensing	14	30
Adquirir novos recursos para aproveitar oportunidades	RMO	Transformation	14	33
Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado	PMO	Seizing	11	30
Ajustar e/ou adaptar recursos para aproveitar oportunidades	RMO	Transformation	10	27
Aprender novos processos e conceitos para aproveitar oportunidades	RMO	Transformation	10	26
Aproveitar oportunidades de mercado identificadas	RMO	Seizing	9	14
Interpretar dados de inteligência de mercado atual	RMO	Seizing	9	22
Planejar inovações incrementais	RMO	Seizing	9	16
Mobilizar recursos para aproveitar as oportunidades	RMO	Seizing	6	19
Identificar possibilidades e desenvolvimentos de novas tecnologias	PMO	Sensing	6	11
Acompanhar as atividades dos concorrentes	RMO	Sensing	6	7
Realizar diagnósticos acerca dos produtos atuais	RMO	Sensing	6	11
Disseminar inteligência sobre tendências de mercado	PMO	Seizing	5	11
Disseminar inteligência de mercado atual	RMO	Seizing	5	11
Especular sobre uso de produtos	PMO	Sensing	3	9

Planejar como demandas latentes serão atendidas	PMO	Seizing	2	6
Planejar inovações radicais	PMO	Seizing	2	5
Mobilizar recursos para criar oportunidades	PMO	Seizing	1	2
Criar oportunidades de mercado	PMO	Seizing	0	0
Perceber rapidamente mudanças nos concorrentes	PMO	Sensing	0	0
Adquirir novos recursos para criar oportunidades	PMO	Transformation	0	0
Ajustar e/ou adaptar recursos para criar oportunidades	PMO	Transformation	0	0
Aprender novos processos e conceitos para criar oportunidades	PMO	Transformation	0	0
Desaprender processos e conceitos para criar oportunidades	PMO	Transformation	0	0
Eliminar recursos desnecessários para criar oportunidades	PMO	Transformation	0	0
Desaprender processos e conceitos para aproveitar oportunidades	RMO	Transformation	0	0
Eliminar recursos desnecessários para aproveitar oportunidades	RMO	Transformation	0	0

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O ANEXO B contém todas as citações identificadas no caso, bem como o documento e os códigos relacionados a cada uma delas.

O quadrante apresentado na Figura 19, representa os códigos mais proeminentes, dentre todos. No eixo “x” do quadrante é apresentada a frequência de coocorrências para cada código e no eixo “y” a frequência absoluta.

Figura 19 - Códigos mais proeminentes do estudo



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Os códigos que mais se destacam, com base nas duas métricas definidas, estão sinalizados em vermelho na legenda, são eles:

- a) Identificar demandas latentes
- b) Identificar demandas expressas
- c) Adquirir novos recursos para aproveitar oportunidades
- d) Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado

Cada um dos códigos mais proeminentes será apresentado nas seções a seguir.

4.2.2.1.1 Identificar demandas latentes (PMO e Sensing)

Identificar demandas latentes é o processo de detectar demandas das quais os consumidores ainda não estão cientes que tem, ou para as quais eles não sabem qual a solução possível no mercado (CAI; YU; *et al.*, 2015; HERHAUSEN, 2016; JAEGER; ZACHARIAS; BRETTEL, 2016; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; LAMORE; BERKOWITZ; FARRINGTON, 2013; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; OZDEMIR; KANDEMIR; ENG, 2017; TAN; LIU, 2014; WEI; ZHAO; ZHANG, 2014; ZHANG; DUAN, 2010). Este processo da MO também tem relação com o processo de Sensing, correspondente a detectar oportunidades e ameaças presentes no ambiente interno e externo, além de propiciar a geração de oportunidades pela própria empresa (KAY; LEIH; TEECE, 2018; KUMP *et al.*, 2019; TEECE, 2007, 2014)

No caso da Beepay este código foi atrelado a 15 citações, sendo elas: 22:3; 22:6; 22:7; 22:8; 22:9; 22:10; 22:12; 22:13; 22:14; 22:15; 23:5; 23:6; 23:7; 23:8; 23:9. Existe um entendimento da empreendedora acerca da existência de demandas latentes e da importância de identificá-las:

“A nossa própria solução é uma demanda latente. Geralmente quando um cliente pensa no problema que ele tem, ele nem pensa que um aplicativo poderia resolver pra ele. Ele geralmente pensa que precisa de uma máquina, um totem físico. Ele nem sabe, muitas vezes, que tem essa opção” (COSTA, 2022).

Para identificar essas demandas são citados processos envolvendo descobertas e busca de referências seja em benchmarking com outras empresas, por meio do networking e eventos. Como exemplo foi citada uma viagem feita por alguns dos sócios para Israel:

Fizemos uma viagem para um evento em Israel, para um programa de inovação, por meio de um curso que eu fiz que contava com essa imersão na cultura Israelense. Participamos de várias reuniões, voltamos com a cabeça cheia de coisa. A nossa

escolha do aplicativo ao invés do totem físico (da máquina) é que a gente viu que isso vai acabar. Porque quando a gente olha para fora, para o exterior a gente vê que lá já tá acabando e o Brasil está muito atrás ainda. (COSTA, 2022).

Considerando a utilização do networking, temos a citação 22:7:

“A gente também se envolve muito no meio. O nosso networking aqui é muito grande. A gente participa da vertical de varejo dentro da ACATE. A gente está também na incubadora MIDTEC. Então muita gente já nos conhece e acabam enviando também informações interessantes. Então muita informação chega até a gente” (COSTA, 2022).

E o benchmarking foi citado como forma de compreender outras jornadas e refletir sobre diferentes possibilidades de ofertas para os clientes: “Eu gosto muito de ver a jornada de outras empresas e ver outras possibilidades. Essa semana mesmo tive uma reunião para ver de implementar reconhecimento facial, porque eu sei que isso vai ser mais pedido, é uma questão de segurança” (COSTA, 2022).

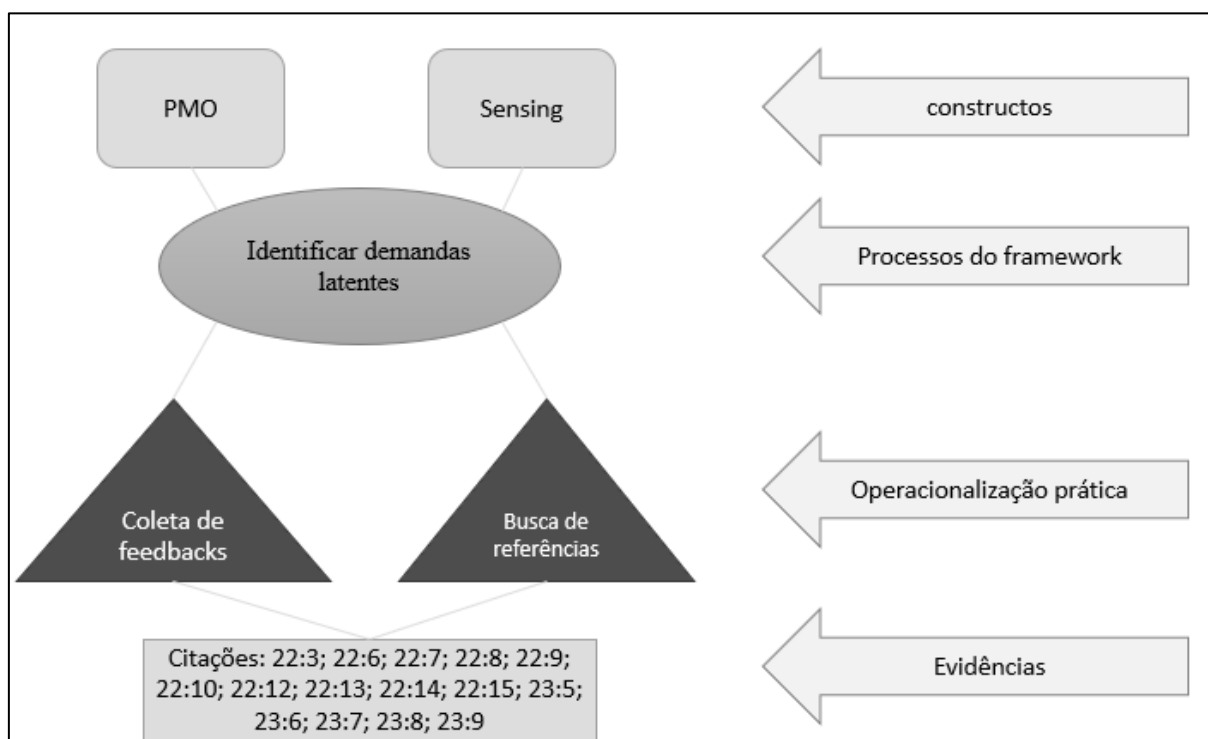
Com base nas citações também foi evidenciado um processo de suporte, envolvendo a criação de um time de sucesso do cliente, voltado para a identificação de demandas: “Botei também uma área de CS, para cuidar do cliente, que me apresenta os indicadores” (COSTA, 2022). Além da criação de um serviço de chat bot que coleta feedbacks de maneira mais quantitativa por meio da própria plataforma.

Apesar de essa interação suportar mais a identificação de demandas expressas, gera dados e indicadores que dão subsídios para especulações envolvendo demandas latentes. Por exemplo, em determinada situação foi identificada a demanda de clientes por reconhecimento facial, mas a empreendedora tem um entendimento que essa não é a demanda latente dos clientes e sim questões de segurança: “Então a demanda não é pelo reconhecimento facial em si. A demanda dos clientes é por soluções que aumentem a segurança, previnam roubos, etc. Mas eles ainda não sabem como” (COSTA, 2022).

Os processos da área do sucesso do cliente e utilização do chat bot serão mais bem explicados na apresentação do código “Identificar demandas expressas”.

Na Figura 20 está representado o esquema do código, bem como os processos componentes da sua operacionalização prática e as evidências do caso.

Figura 20 - Esquema do código “Identificar demandas latentes” - Beepay



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Na Figura X podemos observar que a coleta de feedbacks de forma sistemática, bem como a busca por referências em meios de comunicação e em outras organizações são a base para a identificação de demandas latentes no caso da Beepay.

4.2.2.1.2 Identificar demandas expressas (RMO e Sensing)

Identificar demandas expressas representa o processo de detecção de demandas comunicadas pelos consumidores. Sendo assim, diferente das demandas latentes, são necessidades das quais os clientes tem conhecimento e que conseguem expressas para os empreendedores (CAI; YU; *et al.*, 2015; HERHAUSEN, 2016; JAEGER; ZACHARIAS; BRETTEL, 2016; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; LAMORE; BERKOWITZ; FARRINGTON, 2013; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; OZDEMIR; KANDEMIR; ENG, 2017; TAN; LIU, 2014; WEI; ZHAO; ZHANG, 2014; ZHANG; DUAN, 2010). O processo de Sensing das DC está relacionado com este processo da MO, correspondente a detectar oportunidades e ameaças presentes no ambiente interno e externo,

além de propiciar a geração de oportunidades pela própria empresa (KAY; LEIH; TEECE, 2018; KUMP *et al.*, 2019; TEECE, 2007, 2014).

No caso da Beepay, este código foi evidenciado em 14 citações: 18:2; 18:5; 19:1; 20:2; 20:4; 22:3; 22:9; 22:10; 23:5; 23:6; 23:7; 23:8; 23:9; 23:15. O principal processo atual relacionado com esse código envolve uma reunião entre os membros da área de sucesso do cliente e dos clientes da Beepay. Nessa reunião um formulário é aplicado para coletar possíveis feedbacks, sugestões, demandas e reclamações, como explicitado na citação 22:9.

“A gente tem uma ficha que a gente preenche quando tem reunião com os clientes. Quando um cliente quer alguma melhoria ou algo específico a gente põe isso na ficha” (COSTA, 2022).

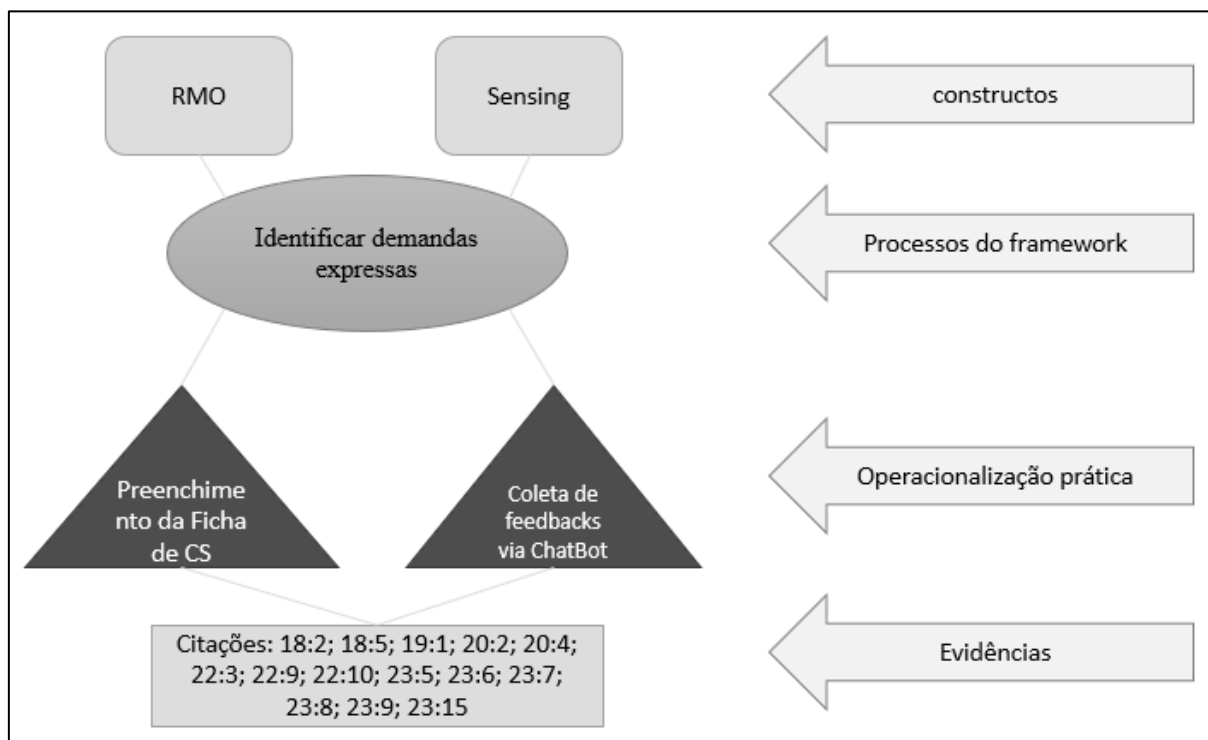
Depois dessa coleta esse formulário é encaminhado para a área de operações. O gerente de operações classifica todos esses pedidos, para definir o que será operacionalizado, como descrito na citação 23:5: “Daí o Fábio alinha, cria as tarefas e o cronograma das tarefas. Normalmente é uma demanda, não um problema. Se é um problema, segue um outro cronograma” (COSTA, 2022).

Concomitantemente com o preenchimento da ficha, a empresa instalou um software no site, no formato de um chatbot. Nesse sistema o cliente tem algumas opções de suporte e de feedbacks, como segue na citação 23:6: “Eles podem querer falar com suporte, pode tirar uma dúvida, pode querer saber mais sobre a Beepay, se é um cliente novo, e ele pode querer sugerir uma melhoria. Então a gente está tentando educar os clientes para fazerem isso” (COSTA, 2022).

Se vários clientes pediram a mesma melhoria ou inovação, eles priorizam essas demandas para planejar inovações incrementais ou radicais.

A Figura 21 representa o esquema do código, bem como os processos componentes da sua operacionalização prática e as evidências do caso.

Figura 21 - Esquema do código “Identificar demandas expressas” - Beepay



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Além dos processos da ficha de CS e do chatbot, a empreendedora cita que eventualmente entra em contato para uma amostragem dentre os seus clientes. Esse processo serve para perguntar sobre alguma demanda mais pontual, que possa estar em voga no mercado. Dessa forma, a empreendedora telefona ou manda mensagem diretamente para os seus clientes para consultar se eles compartilham dessas necessidades. O processo fica explícito na citação 23:9:

“A gente tem muita intimidade para ligar para eles e perguntar o que que eles acham. Por exemplo, a gente estava agora querendo botar a parte de reconhecimento facial. A gente primeiro orçou com uma empresa, pensou como a gente ia fazer para oferecer direitinho. Aí antes da gente começar a implementar de verdade, eu mandei para todos os clientes, perguntando o que que eles achavam de colocar essa tecnologia, quem que gostaria de ter por tal preço. E aí eu tive uma levatada de mão pequena e fui atrás de quem não respondeu, para entender a objeção. Aí o pessoal começou a me responder que não iria rolar, que o consumidor quer entrar e sair rápido e que não funcionaria muito bem. Então, com base nisso estamos analisando a viabilidade de colocar a captura facial ao invés do reconhecimento facial” (COSTA, 2022).

4.2.2.1.3 Adquirir novos recursos para aproveitar oportunidades (RMO e Transformation)

A aquisição de novos recursos para o aproveitamento de oportunidades é um código associado a dynamic capability da Transformation, por estar associado a como a empresa mantém a competitividade por meio da obtenção de ativos intangíveis e tangíveis da empresa (KAY; LEIH; TEECE, 2018; TEECE, 2007). Esse processo é necessário para manter o crescimento das organizações, pois ajuda a empresa a se sustentar à medida que os mercados e as tecnologias mudam (TEECE, 2014).

O presente código também se associa a dimensão responsiva da MO, por buscar o aproveitamento de oportunidades identificadas no mercado, provenientes de demandas expressas (KAY; LEIH; TEECE, 2018; KUMP *et al.*, 2019; TEECE, 2007, 2014).

Foram identificadas 14 citações atreladas a este código, para o presente caso, sendo elas: 18:1; 20:6; 21:2; 21:3; 21:4; 22:1; 22:2; 22:4; 22:11; 22:20; 22:21; 22:23; 23:14; 23:15. Foram identificados eventos relacionados a aquisição de diversos recursos distintos para o aproveitamento das oportunidades identificadas. Alguns exemplos dessas operacionalizações estão explicitados no Quadro 24.

Quadro 24 – Operacionalizações práticas do código “Adquirir novos recursos para aproveitar oportunidades” no caso da Beepay

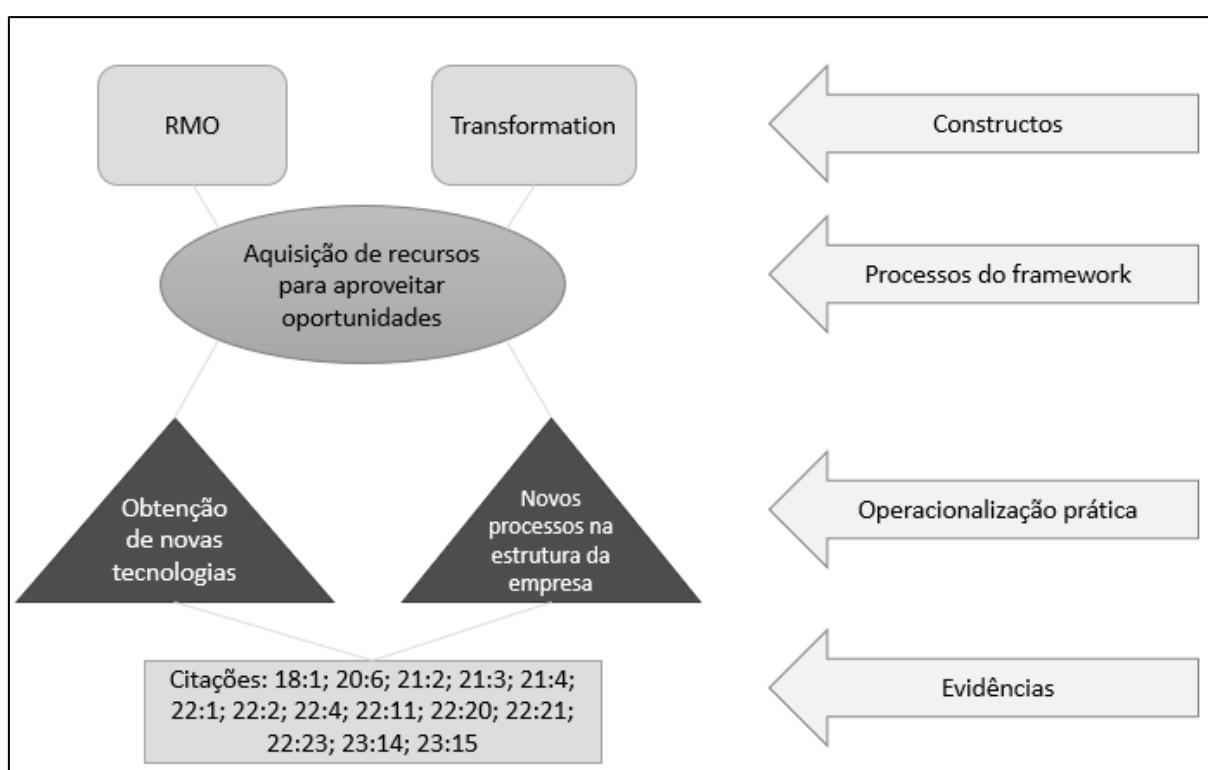
Operacionalização	ID da citação	Citação
Desenvolvimento de novas tecnologias	18:1	Estamos criando novas funcionalidades como automação de porta, com parceiros por conta de necessidades dos nossos atuais clientes.
Mudanças no modelo de negócio	20:6	Mudança de produto e estratégia de venda com o produto para lojas autônomas.
Novas estratégias de divulgação	21:2	Mudança da apresentação da Beepay, e da abordagem da landing page da empresa.
Contratação de colaboradores	21:3	Com o crescimento da empresa além de focar nas vendas foi também importante ter visão sistêmica para atualizar os processos e gerenciar a equipe que passou de 3 pessoas para 8.
Criação de processos	21:4	Foi preciso entender qual eram os gargalos dentro da própria organização e automatizar o máximo possível da organização interna para atender os clientes já existentes e os novos.
Formação de parcerias	23:15	Chegou um prospecto aqui dizendo que queria a mesma coisa que a Muffato. E eu falei “tudo bem eu tenho, mas custa R\$ 150.000 dólares”. Mas isso, porque eu tenho um parceiro em Israel que faz. E estabelecemos essa parceria, para o caso de um cliente nosso

		querer. (...) A gente fez esse acordo comercial com eles, porque eles têm a tecnologia e estavam doidos para entrarem no mercado brasileiro.
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Os tipos de operacionalizações identificadas como os mais proeminentes estão representados na Figura 22.

Figura 22 - Esquema do código “Adquirir novos recursos para aproveitar oportunidades” - Beepay



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A obtenção de novas tecnologias serviu para dar suporte a novas funcionalidades no aplicativo da Beepay, bem como novas maneiras de acompanhar os indicadores gerados e comunicar esses dados para os clientes. Esses investimentos permitiram que a Beepay atendesse as demandas expressas de um maior número de clientes.

Com relação a novos processos criados na estrutura da empresa, podemos citar a formação de uma área nova, focada no sucesso do cliente. Ademais, processos foram criados em todas as áreas da empresa, e ativos foram adquiridos para suportá-los.

4.2.2.1.4 Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado (PMO e Seizing)

A interpretação de dados de inteligência de mercado é um processo de Seizing, descrito na literatura, por ter a ver com o processo de decisão acerca dos ativos que devem ser incorporados; como a estrutura de receita e custo envolvida serão projetadas; como às necessidades dos clientes serão atendidas; como as tecnologias serão desenhadas; entre outros (TEECE, 2007). Interpretar os dados coletados no processo de Sensing, é imperativo para essas deliberações (SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018).

O presente código também se associa a MO, na sua dimensão proativa, por dizer respeito especificamente às informações relacionadas às tendências de mercado e não acerca do mercado atual. A PMO está relacionada a comportamentos voltados para o mercado futuro, inovações radicais e demandas latentes (CAI; LIU; et al., 2015; CAI; YU; et al., 2015; EGGERS, 2010; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; TAN; LIU, 2014; YANNOPOULOS; AUH; MENGUC, 2012), portanto se liga a busca de tendências de mercado.

Para o caso da Beepay, 11 Citações estavam atreladas a este código, são elas: 22:6; 22:7; 22:8; 22:12; 23:4; 23:8; 23:9; 23:11; 23:12; 23:21; 23:22; 22:6; 22:7; 22:8; 22:12; 23:4; 23:8; 23:9; 23:11; 23:12; 23:21; 23:22. A empreendedora afirmou buscar se manter atualizada acerca de notícias e novidades do mercado e nesse processo ela interpreta os dados para identificar as tendências.

Eu assino bastante coisas, vários newsletters. A minha primeira meia hora do dia é para pesquisar o que está acontecendo no mundo, no mercado. Tem as revistas digitais que eu leio (...) tudo isso faz parte dessa coisa de buscar as novidades, ver o que está acontecendo (COSTA, 2022).

Também foram evidenciados eventos e contatos com networking que auxiliaram no processo de obter e fazer sentido dos dados acerca das tendências do mercado. Como apresentado na citação 22:8:

“(...) fizemos uma viagem para um evento em Israel, para um programa de inovação, por meio de um curso que eu fiz que contava com essa imersão na cultura Israelense. Participamos de várias reuniões, voltamos com a cabeça cheia de coisa. A nossa escolha do aplicativo ao invés do totem físico (da máquina) é que a gente viu que isso vai acabar. Porque quando a gente olha pra fora, pro exterior a gente vê que lá já tá acabando e o Brasil está muito atrás ainda” (COSTA, 2022).

A condução de reuniões com a equipe interna também se mostrou parte do processo de interpretar os dados acerca das tendências de mercado. Como observado na citação 23:4

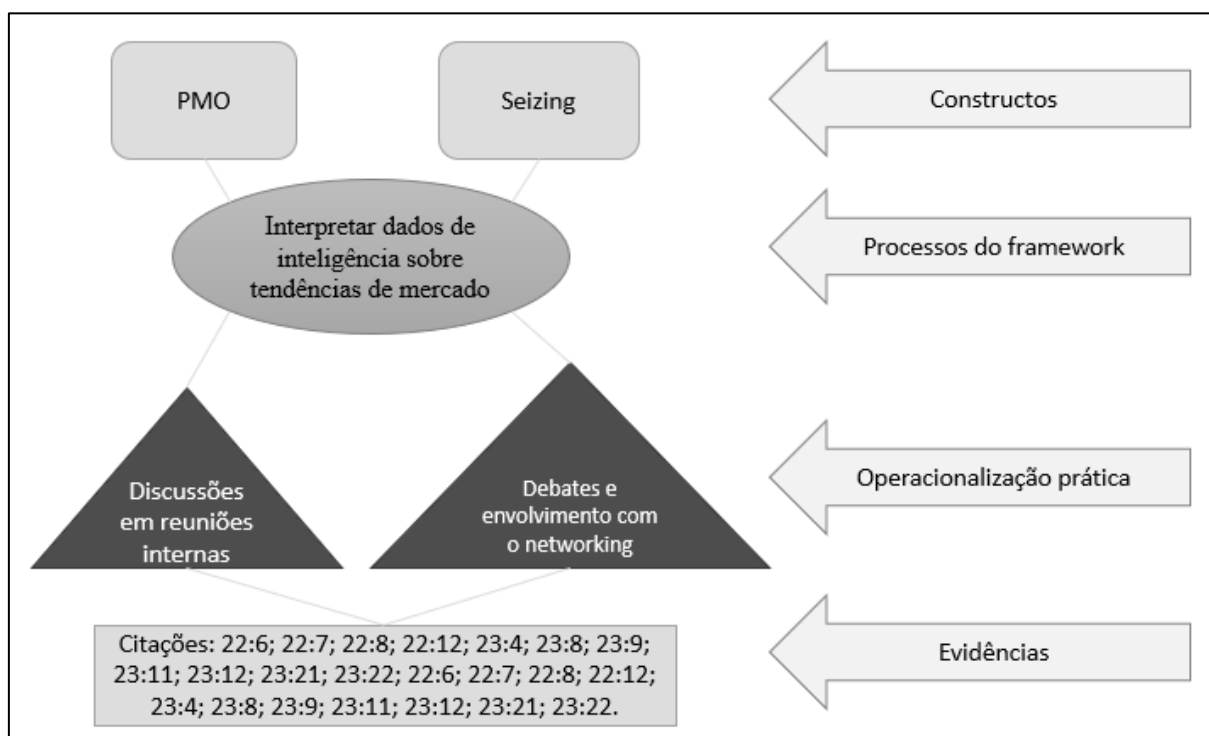
“A gente faz bastante reunião. Geralmente a gente tem uma reunião por mês geral. E nessas reuniões eu sempre falo dos números da Beepay, pra onde que tá indo o mercado, de um modo mais geral. E a gente tem a reunião de sócios, que é um pouco mais estratégica” (COSTA, 2022).

Além das reuniões mensais com todo o time e a reunião de sócios, a empresa organiza um evento presencial

“(…) a gente se reúne e discute todas essas ideias e para onde vamos ir. A gente tem reuniões de toda a equipe e em grupos. E vamos conversando a respeito do que podemos fazer, de como vamos viabilizar as ideias que temos. Então planejamos em conjunto com toda a equipe” (COSTA, 2022).

A representação das principais operacionalizações desse código está representada na Figura 23.

Figura 23 - Esquema do código “Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado” - Beepay



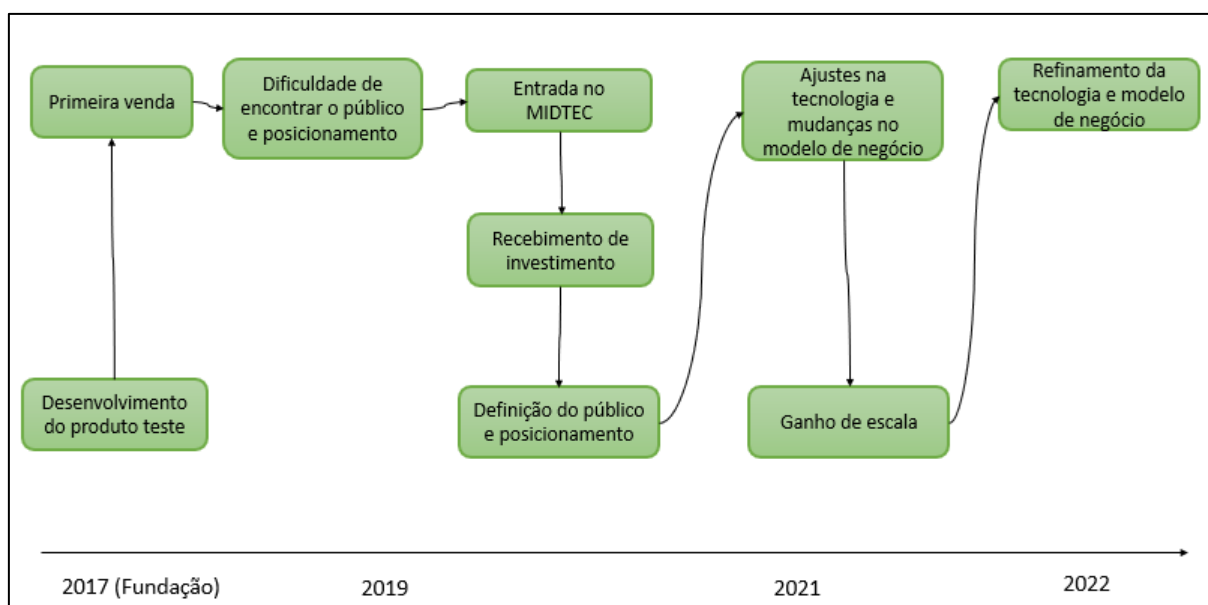
Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Dessa forma, as discussões em reuniões internas e os debates com integrantes do networking da Beepay são as principais operacionalizações do processo da interpretação dos dados sobre tendências de mercado.

4.2.2.2 Sequência lógica dos eventos observada em campo

A partir da apresentação dos eventos e códigos, realiza-se uma proposição de um arquétipo em uma sequência lógica na Figura 24.

Figura 24 - Sequência lógica dos eventos da Beepay



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A Beepay foi fundada em 2017, juntamente com a formalização jurídica da empresa, com o intuito de atender ao mercado de supermercados com caixas autônomos. Ao longo do ano de 2018 os sócios focaram no desenvolvimento do MVP, resultando em um protótipo em formato de aplicativo para aparelhos moveis que foi apresentado para clientes em potencial.

No ano de 2019 conseguiram o primeiro *early adopter*, seguido de mais três clientes iniciais, que ajudaram a lapidar a tecnologia por meio de feedbacks. No entanto, após terem dificuldade de escalarem no mercado de supermercados e com a chegada da pandemia em 2020, os empreendedores começaram a perceber maiores oportunidades no mercado de lojas autônomas, principalmente em condomínios residenciais.

No mesmo período foram aprovados no edital da incubadora MidTec. A inserção da incubadora de empresas os auxiliou a definir a segmentação e posicionamento de mercado da Beepay. A partir dessa definição passaram a ser firmar no mercado voltados para lojas autônomas.

Em seguida receberam o primeiro aporte financeiro, quando ainda estavam com oito clientes de lojas autônomas. Com essa nova estrutura, a Beepay foi ganhando maior escala. Em 2021 cresceram 14 vezes, indo de oito para 67 redes de lojas, contando um total de 202 lojas implementadas. No ano de 2022 o crescimento teve um ritmo menos acelerado, ainda assim a empresa cresceu 4 vezes, passando para mais de 100 clientes (redes de lojas).

Além da entrada de novos clientes, eles atendem a expansão de clientes atuais que montam lojas adicionais dentro de suas redes. Nesse cenário os empreendedores consideram que estão se tornando cada vez mais especialistas no setor de lojas autônomas, se especializando e inovando para esse setor.

4.2.2.3 Cotejamento entre o caso e os constructos de DC e MO

Como evidenciado anteriormente nas seções 4.1.3.1.1; 4.1.3.1.2; 4.1.3.1.3; e 4.1.3.1.4 os quatro códigos mais relevantes para o caso da Beupse, apresentam relação direta com a literatura documentada da DC e MO, como demonstrado no Quadro 25:

Quadro 25 - Cotejamento entre constructos de DC e MO e os principais códigos observados

CÓDIGOS	CONSTRUCTOS	OPERACIONALIZAÇÃO PRÁTICA
Identificar demandas latentes	SENSING; PMO	<ul style="list-style-type: none"> • Coleta de feedbacks, Busca de referências
Identificar demandas expressas	SENSING; RMO	<ul style="list-style-type: none"> • Preenchimento da Ficha de CS, Coleta de feedback via ChatBot
Adquirir novos recursos para aproveitar oportunidades	TRANSFORMATION; RMO	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenção de novas tecnologias, Novos processos na estrutura da empresa
Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado	SEIZING; PMO	<ul style="list-style-type: none"> • Discussões em reuniões internas, Debates e envolvimento com o networking

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Os elementos mais relevantes responsáveis pela operacionalização prática dos processos identificados por meio dos códigos da pesquisa são:

- a) Identificar demandas latentes: No caso da Beepay, a coleta de feedbacks de forma sistemática e a busca por referências em meios de comunicação e em outras organizações possibilitaram a identificação das demandas latentes
- b) Identificar demandas expressas: A identificação deste tipo de demanda, parece ocorrer no caso da empresa, principalmente por meio de coleta de feedbacks dos clientes via reunião com time de CS e via ChatBot no sistema.
- c) Adquirir novos recursos para aproveitar oportunidades: Os principais recursos adquiridos no caso da Beepay estão relacionados a obtenção de novas tecnologias, por meio do desenvolvimento de novas funcionalidades do aplicativo, bem como novos processos incorporados à estrutura da empresa.
- d) Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado: No presente caso, este código foi evidenciado por meio de discussões em reuniões internas e debates com integrantes do networking acerca das tendências de mercado.

Analisando o caso da Beepay os constructos teóricos cotejando-se com ele, como apresentado nas próximas seções. Todos os valores de frequência de citações e códigos podem ser verificados no Quadro X, na seção 4.1.3.1..

4.2.2.3.1 Sensing

O constructo de Dynamic Capabilities, Sensing, apareceu relacionado à 31 citações, por meio de seis códigos no caso da Beepay. Destes seis, dois figuram entre os códigos mais relevantes do caso: Identificar demandas latentes; e Identificar demandas expressas.

No caso apresentado as atividades de Sensing aparecem atreladas às atividades de coleta de feedbacks e busca de referências quando relacionadas às demandas latentes dos consumidores. E aparece atrelada aos processos de Sucesso do cliente, por meio de coleta de feedback via chat e via pesquisa de opinião.

4.2.2.3.2 Seizing

O constructo de Dynamic Capabilities, Seizing, foi observado em 11 códigos e em 44 citações no caso da Beepay. Dentre os códigos mais relevantes, um deles corresponde as atividades de Seizing: Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado.

Na narrativa da Beepay, observa-se os processos de Seizing principalmente no que tange discussões em reuniões internas, onde informações sobre tendências de mercado são

apresentadas e debatidas. Ademais, trocas de informações e construções conjuntas em eventos com a rede também participam desse constructo.

4.2.2.3.3 Transformation

O constructo de Dynamic Capabilities, Transformation, foi observado em 3 códigos e em 16 citações no caso da Beepay. Dentre os códigos mais relevantes, um deles corresponde as atividades de Transformation: Adquirir novos recursos para aproveitar oportunidades.

No presente caso, observa-se os processos deste constructo quando analisamos as operacionalizações envolvendo obtenção de novas tecnologias e a definição e implementação de novos processos na estrutura organizacional.

4.2.2.3.4 PMO

Para o caso da Beepay, foram identificados 8 códigos, responsáveis por 26 citações, relacionados à PMO. Dentre os 8 códigos, dois estavam presentes entre os mais relevantes: Identificar demandas latentes; e Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado.

A PMO ficou evidente em situações nas quais a Beepay se preocupa em criar e administrar processos sistemáticos de coleta de feedbacks dos clientes e busca de referências no mercado, de modo a antecipar demandas que os consumidores possam vir a ter no futuro. Além da busca por informação, na interpretação desses dados de mercado, com foco em tendências e no longo prazo, identificamos processos da PMO.

4.2.2.3.5 RMO

A RMO teve participação em 12 códigos e 56 citações no caso da Beepay. Entre os códigos da RMO, os códigos Identificar demandas expressas; e Adquirir novos recursos para aproveitar oportunidades figuraram entre os mais relevantes.

A Beepay apresentou evidências mais distribuídas de RMO ao longo da linha do tempo dos eventos observados, no caso. A empresa está constantemente coletando feedbacks e demandas dos clientes atuais acerca de pedidos de inovações incrementais e ajustes. E em decorrência disso, está constantemente adquirindo novos recursos para aproveitar essas oportunidades detectadas.

4.2.3 Vanellus

A Vanellus Rad é uma startup de hardware e software, de detecção de radiação ionizante. A ideia surgiu no final do ano de 2018, durante um evento universitário da área da física, após um palestrante citar tecnologias demandadas pelo mercado hospitalar, mas que ainda não eram fabricadas no Brasil. Dentre elas estavam o dosímetro para medição e análise de exposição de funcionários à radiação ionizante, proveniente de equipamentos hospitalares.

A empresa se propõe a desenvolver tecnologias de ponta que permitem o monitoramento em tempo real da exposição à radiação, de modo a permitir a análise de dados para basear tomadas de decisões que se mostrem necessárias. Atualmente, a radiação é medida no Brasil, majoritariamente por uma tecnologia simples, que fornece apenas informações básicas de doses por mês, por usuário.

A solução desenvolvida pela Vanellus, o VanellusRad, consiste em um dosímetro portátil e recarregável, de uso pessoal, que pode ser acoplada ao uniforme de uso pessoal do profissional. O aparelho registra a dose por minuto e apresenta todos os dados em tempo real em um software, que pode ser acessado por meio de um tablet.

Um dos principais diferenciais relacionado ao caráter de inovação (registrado em patente) é o mecanismo antifraude. Esse recurso indica possíveis fraudes ou mal uso do equipamento, quando esquecido ou depositado de maneira errônea muito próximo do equipamento emissor de radiação. Dessa forma os empreendedores garantem que os dados registrados são confiáveis e representam a realidade.

O modelo de negócio praticado pela empresa funciona por meio de comodato dos equipamentos. Eles alugam o dosímetro, a unidade de carregamento e o tablet e praticam uma taxa mensal de prestação do serviço e suporte.

4.2.3.1 Incidentes, eventos e códigos identificados no campo

No Quadro 26 são apresentados os códigos identificados em campo, com sua frequência e quantidade de coocorrências. Também é possível identificar a qual dimensão da MO e da DC eles correspondem.

Quadro 26 - Códigos identificados em campo para a Vanellus

Código	MO	DC	Frequência	Coocorrências
Planejar inovações radicais	PMO	Seizing	19	45

Planejar como demandas latentes serão atendidas	PMO	Seizing	18	29
Adquirir novos recursos para criar oportunidades	PMO	Transformation	11	17
Identificar demandas latentes	PMO	Sensing	9	19
Aprender novos processos e conceitos para criar oportunidades	PMO	Transformation	6	19
Identificar possibilidades e desenvolvimentos de novas tecnologias	PMO	Sensing	6	16
Acompanhar as atividades dos concorrentes	RMO	Sensing	5	2
Ajustar e/ou adaptar recursos para criar oportunidades	PMO	Transformation	5	15
Especular sobre uso de produtos	PMO	Sensing	5	7
Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado	PMO	Seizing	5	12
Interpretar dados de inteligência de mercado atual	RMO	Seizing	4	8
Disseminar inteligência sobre tendências de mercado	PMO	Seizing	3	7
Eliminar recursos desnecessários para criar oportunidades	PMO	Transformation	3	6
Mobilizar recursos para criar oportunidades	PMO	Seizing	3	10
Identificar demandas expressas	RMO	Sensing	2	7
Planejar como demandas expressas serão atendidas	RMO	Seizing	2	5
Ajustar e/ou adaptar recursos para aproveitar oportunidades	RMO	Transformation	1	1
Criar oportunidades de mercado	PMO	Seizing	1	2
Disseminar inteligência de mercado atual	RMO	Seizing	1	1
Adquirir novos recursos para aproveitar oportunidades	RMO	Transformation	0	0
Aprender novos processos e conceitos para aproveitar oportunidades	RMO	Transformation	0	0
Aproveitar oportunidades de mercado identificadas	RMO	Seizing	0	0
Desaprender processos e conceitos para aproveitar oportunidades	RMO	Transformation	0	0
Desaprender processos e conceitos para criar oportunidades	PMO	Transformation	0	0
Eliminar recursos desnecessários para aproveitar oportunidades	RMO	Transformation	0	0
Mobilizar recursos para aproveitar as oportunidades	RMO	Seizing	0	0
Perceber rapidamente mudanças nos concorrentes	PMO	Sensing	0	0
Planejar inovações incrementais	RMO	Seizing	0	0
Realizar diagnósticos acerca dos produtos atuais	RMO	Sensing	0	0

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O ANEXO C contém todas as citações identificadas no caso, bem como o documento e os códigos relacionados a cada uma delas. O quadrante apresentado na Figura 25, representa os

códigos mais proeminentes, dentre todos. No eixo “x” do quadrante é apresentada a frequência de coocorrências para cada código e no eixo “y” a frequência absoluta.

Figura 25 – Códigos mais proeminentes do estudo da Vanellus



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Os códigos que mais se destacam, com base nas duas métricas definidas, estão sinalizados em vermelho na legenda, são eles:

- a) Planejar inovações radicais
- b) Planejar como demandas latentes serão atendidas
- c) Adquirir novos recursos para criar oportunidades
- d) Identificar demandas latentes

Cada um dos códigos mais proeminentes será apresentado nas seções a seguir.

4.2.3.1.1 Planejar inovações radicais (PMO e Seizing)

Inovações radicais são inovações que causam mudanças profundas no mercado, por terem um caráter disruptivo. A inovação radical é relacionada à PMO, como indicado pela literatura especializada (CAI; YU; *et al.*, 2015; HERHAUSEN, 2016; JAEGER; ZACHARIAS; BRETTEL, 2016; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; LAMORE; BERKOWITZ; FARRINGTON, 2013; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). O seu foco está no longo prazo e na criação de oportunidades (CAI; LIU; *et al.*, 2015; CAI; YU; *et al.*, 2015; EGGERS, 2010; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; TAN; LIU, 2014; YANNOPOULOS; AUH; MENGUC, 2012), uma vez que elas se orientam para o atendimento de demandas latentes dos consumidores.

Portanto, o processo de planejamento de inovações radicais está associado à PMO, bem como a processos de Seizing. Nesse caso, o Seizing se manifesta pela mobilização de recursos, para viabilizar o planejamento de novos produtos, processos ou modelos de negócio inovadores (KAY; LEIH; TEECE, 2018; KUMP *et al.*, 2019; TEECE, 2007, 2014).

No caso da Vanellus este código foi atrelado a 19 citações, sendo elas: 24:3; 24:11; 24:12; 24:13; 24:15; 24:16; 24:17; 25:1; 25:3; 25:6; 25:19; 25:21; 26:4; 26:6; 26:7; 26:8; 26:9; 26:10; 26:11. Durante todos os eventos observados, o papel da universidade e das organizações de apoio à Startups como a Incubadora e o SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), estiverem bastante presentes nos processos de planejamento das inovações disruptivas da Vanellus:

(...) a gente usava a estrutura da universidade. Vários professores nos ajudaram e liberavam laboratórios para a gente usar. E isso foi bem importante para o nosso início.

Se a gente não tivesse tido essa ajuda, esse gás inicial, dificilmente a gente teria evoluído (ABAL, 2022).

Essas organizações ajudaram os empreendedores a amadurecerem a ideia inicial e a desenvolver um planejamento de como iriam seguir:

(...) a gente ainda tinha uma ideia muito vaga como seria fazer a tecnologia. Na incubadora e gente passou por todo processo de validação, definir público, persona, qual seria o modelo de negócio, qual a dor que a gente ia resolver (ABAL, 2022).

A partir do apoio das instituições citadas, os empreendedores realizavam suas atividades de planejamento da inovação. Essas atividades correspondiam tanto ao desenvolvimento da tecnologia inovadora em si (software e hardware), quanto aos diferenciais que seriam oferecidos e ao modelo de negócio que adotariam para viabilizar a comercialização.

Considerando o desenvolvimento do dispositivo e do programa de compartilhamento e análise de dados, a Vanellus passou por algumas fases diferentes de planejamento. Um dos pontos cruciais era a definição do tipo de sensor que seria utilizado na medição da radiação. A solução veio por meio do planejamento e construção de parceria estratégica com uma empresa alemã: “A gente descobriu que existem só 3 empresas no mundo que fazem esse sensor. Daí entramos em contato com uma delas” (ABAL, 2022).

Outra parte importante do desenvolvimento é o planejamento de testes de caráter técnico para validação das soluções empregadas. Foram observadas evidências que exemplificam atividades de planejamento da condução desses experimentos:

A gente ficou até metade do ano só refinando coisas. Pensamos que teria que ser uma tecnologia IoT, então começamos a pesquisar sobre isso, sobre como iríamos comunicar a informação. Ficamos uns 6 meses pensando mais no software e tentando refinar a eletrônica (ABAL, 2022).

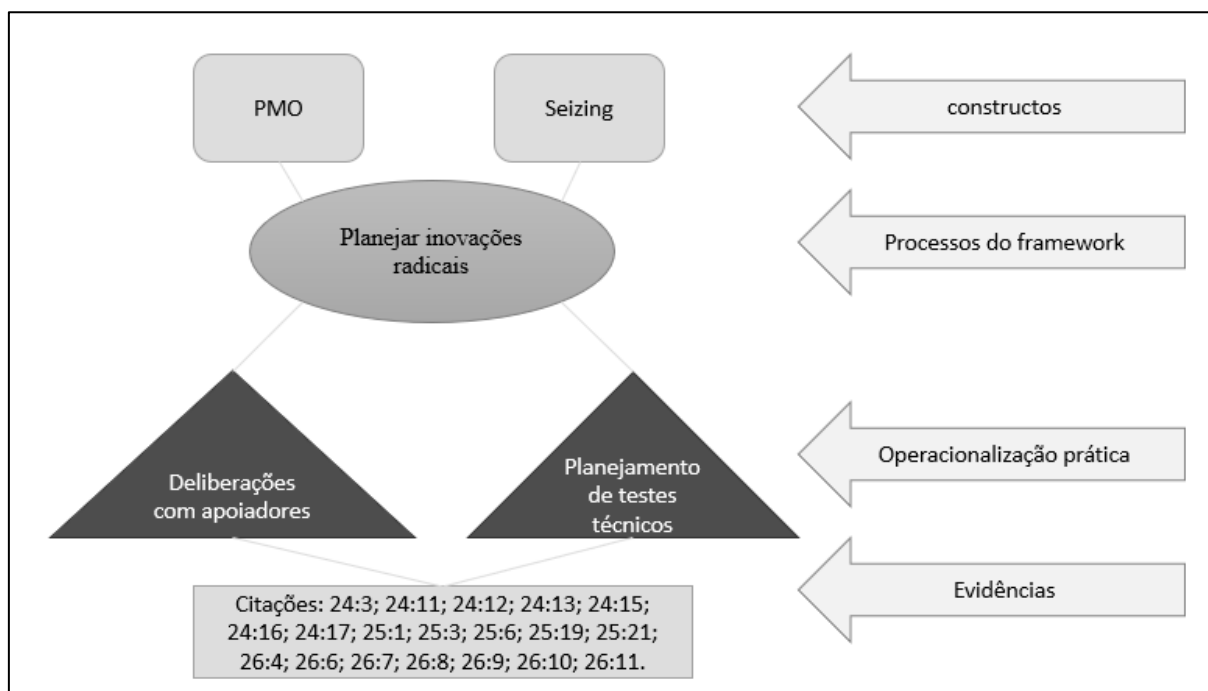
Considerando os diferenciais e o modelo de negócio, o papel de um dos investidores mostrou-se imperativo:

Para definir o modelo de negócio, se seria por aluguel ou por venda, a gente conversou com um dos investidores, que é alguém que está a muitos anos nesse mercado de radiologia. Pela experiência dele, ele acredita mais nesse modelo de

empréstimo e a gente confiou nisso, mas botando a cara no mercado que a gente vai sentir se vai pegar ou não (ABAL, 2023).

A representação das principais operacionalizações desse código, para a Vanellus, está apresentada na Figura 26.

Figura 26 - Esquema do código “Planejar inovações radicais” - Vanellus



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Sendo assim, identificaram-se como postos-chave de operacionalização do Planejamento de inovações radicais:

- a) Deliberações com apoiadores, sendo eles: Universidade, Professores, Incubadora e Investidores; e
- b) Planejamento de condução de testes técnicos para a construção e validação da tecnologia inovadora.

4.2.3.1.2 Planejar como demandas latentes serão atendidas (PMO e Seizing)

O planejamento do atendimento de demandas latentes representa o processo de planejar como as demandas não expressas serão atendidas. Demandas latentes são aquelas, que os consumidores não sabem que existem ou não identificam que existe uma solução no mercado

para solucioná-las (CAI; YU; *et al.*, 2015; HERHAUSEN, 2016; JAEGER; ZACHARIAS; BRETTEL, 2016; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; LAMORE; BERKOWITZ; FARRINGTON, 2013; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; OZDEMIR; KANDEMIR; ENG, 2017; TAN; LIU, 2014; WEI; ZHAO; ZHANG, 2014; ZHANG; DUAN, 2010).

Este processo está relacionado ao Seizing da DC, dimensão relacionada à atividades de planejamento e execução de novos produtos, processos ou modelos de negócio (KAY; LEIH; TEECE, 2018; KUMP *et al.*, 2019; TEECE, 2007, 2014). Para a Vanellus, este código foi evidenciado em 18 citações da pesquisa: 24:11; 24:14; 24:15; 24:16; 24:17; 25:1; 25:3; 25:5; 25:6; 25:7; 25:21; 26:4; 26:6; 26:7; 26:8; 26:9; 26:10; 26:12.

A principal frente trabalhada para atender às demandas latentes dos consumidores foi por meio do desenvolvimento de tecnologias inovadoras:

Não existe nenhum outro dosímetro que meça mais de uma característica do feixe, nós medimos energia. E com isso podemos medir se o equipamento precisa ser calibrado. E a gente acredita que com muitos dosímetros rodando, podemos com estatística dar uma análise preditiva (ABAL, 2022).

Como as demandas latentes estão relacionadas com inovações radicais, o desenvolvimento dos fatores de inovação e as patentes estão intrinsicamente relacionados ao planejamento de como as demandas latentes serão atendidas, por viabilizarem esse atendimento e entrega de valor:

Outro fator de inovação é que não existe nenhum outro dosímetro que mede se o equipamento está sendo utilizado pelo profissional ou não. Basicamente medir se o dispositivo se mexe. A gente fez isso porque conversamos com engenheiro de segurança do trabalho, parece que existe uma preocupação muito grande com os dosímetros que se usam hoje, que não tem como provar se o profissional está usando ou não o aparelho. A não ser por inspeção visual. No nosso teremos evidências se ele está sendo utilizado ou não (ABAL, 2022).

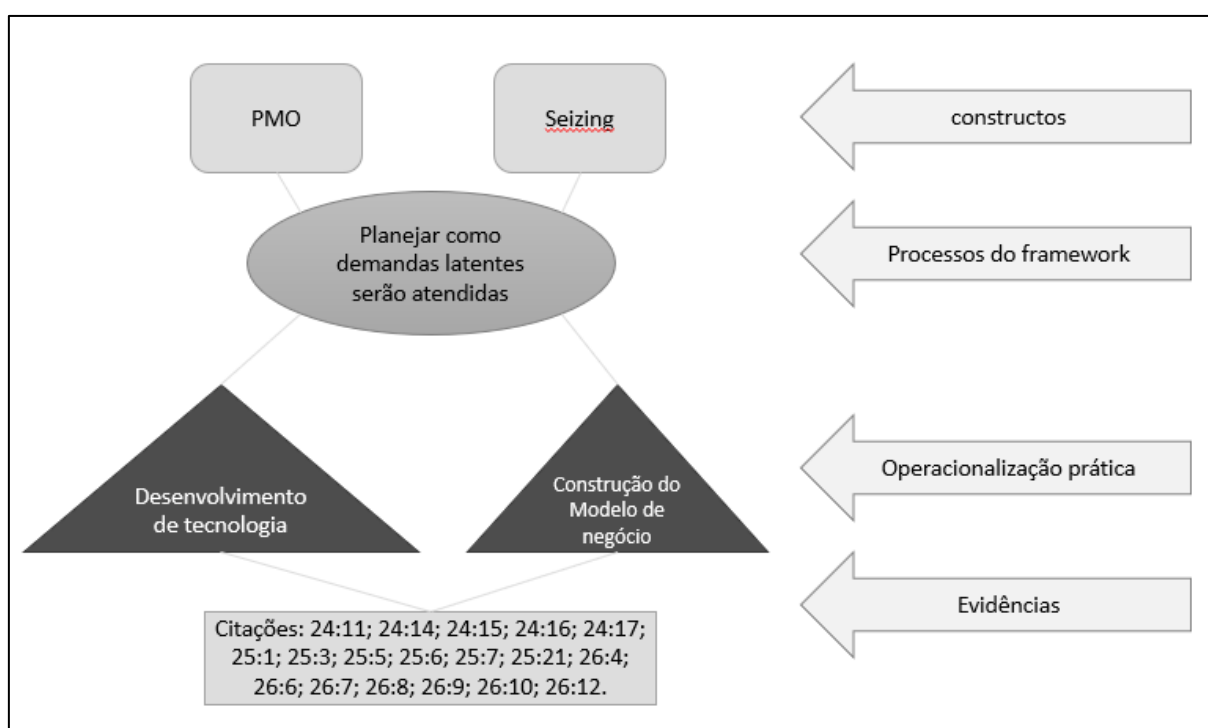
Adjacente ao desenvolvimento da tecnologia inovadora, o planejamento de como as demandas latentes serão atendidas foi observado durante atividades de construção do modelo de negócio e definição dos diferenciais:

(...) A nossa proposta é outra: é entender toda a jornada e propor soluções para diminuir a exposição. O nosso é para quem realmente quer ter o que há de mais

moderno em monitoramento em tempo real. É para realmente querer diminuir a dose e não só porá cumprir tabela. Pensando nos nossos possíveis clientes nos temos hospitais e clínicas, para as áreas que tem maior exposição. A gente tem a mineradora, metalúrgica, algumas áreas, usinas e principalmente indústria de rádio fármacos, que é uma área que dá muito afastamento. Esses são os usuários. O caro-alvo que vai tomar a decisão não é quem usa, geralmente é o chefe da (ABAL, 2022).

A Figura 27 ilustra as principais evidências para o presente código.

Figura 27 - Esquema do código “Planejar como demandas latentes serão atendidas” – Vanellus



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O código referente à Planejar como demandas latentes serão atendidas, no caso da Vanellus, foi evidenciado por atividades relacionadas ao desenvolvimento de tecnologias inovadoras e a construção do modelo de negócios da empresa.

4.2.3.1.3 Adquirir novos recursos para criar oportunidades (PMO e Transformation)

A aquisição de novos recursos para a criação de oportunidades é um código associado a dimensão de Tranformation da DC, por estar associado a como a empresa mantém a

competitividade por meio da obtenção de ativos intangíveis e tangíveis valiosos para os processos da organização (KAY; LEIH; TEECE, 2018; TEECE, 2007). Esse processo está relacionado com a manutenção do crescimento das organizações, pois dá suporte à empresa à medida que os mercados e as tecnologias mudam (TEECE, 2014).

Com relação à MO, o presente código se associa a sua dimensão proativa, por buscar a criação de oportunidades, provenientes de demandas latentes identificadas (KAY; LEIH; TEECE, 2018; KUMP *et al.*, 2019; TEECE, 2007, 2014). Foram identificadas 11 citações atreladas a este código, para o presente caso, sendo elas: 24:3; 24:5; 24:9; 24:10; 24:11; 24:18; 25:2; 25:4; 25:21; 26:3; 26:5.

As principais evidências que se relacionam com a aquisição de novos recursos na Vanellus, estão associadas com aportes financeiros de investidores, obtenção de benefícios provenientes de organizações de apoio (universidade, incubadora e SENAI) e parcerias estratégicas em geral. O SENAI foi apontado como um parceiro importante para a Vanellus, durante a validação do negócio.

Era um projeto de 1 ano (no SENAI), para refinar a tecnologia, eles te levam do TRL 3 ao 6, que é ter o protótipo quase pronto para ir para o mercado. Daí a gente foi aprovado em outubro de 2021. O Senai foi determinante na nossa trajetória. Nos ajudaram muito na validação do negócio (ABAL, 2022).

O suporte, conhecimentos e os aportes financeiros obtidos por meio de dois investidores foram ativos que possibilitaram diversos avanços para os empreendedores. O primeiro investidor foi responsável por viabilizar toda a parte de fabricação dos sensores:

(..) uma empresa bem grande bateu na porta do departamento de física e perguntou se teria alguma startup que valeria a pena ter uma conversa. (...) E tivemos uma oportunidade única de sermos investidos por uma empresa que iria solucionar toda a parte da fabricação para gente (ABAL, 2022).

E o segundo investidor ofereceu aporte financeiro e serviços de consultorias para os empreendedores: “ Ele dá também consultoria e assessoria jurídica, além do dinheiro. E isso nos permitiu alavancar um pouco. Por exemplo: conseguimos pagar um pró-labore para uns dos sócios, para ficar com dedicação exclusiva” (ABAL, 2022).

Ademais, alguns recursos foram provenientes de contratação de serviços e compra de peças. Dois dos exemplos evidenciados foram a contratação de um profissional para confecção de materiais promocionais, para o processo de prospecção e vendas:

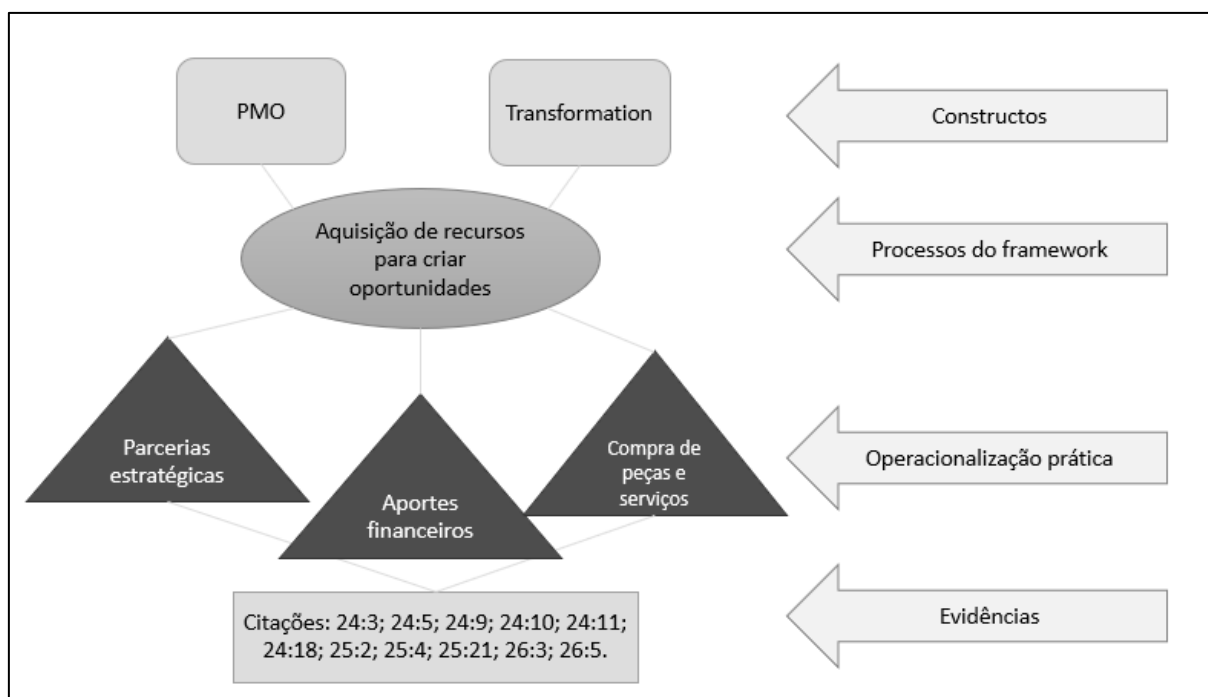
Começamos um plano de marketing com um parceiro para fazermos material promocional. Uma brochura e um quick start guide, que é um manual de operação do dispositivo, para eles estruturam com as cores e imagens e melhoram o texto. Deixar mais atrativo para a nossa persona, para o nosso cliente que vai ler (ABAL, 2022).

E a aquisição de sensores da empresa alemã que se tornou uma parceira estratégica para a Vanellus:

A gente descobriu que existem só 3 empresas no mundo que fazem esse sensor. Daí entramos em contato com uma delas, mas que passou a não vender mais só a unidade e a gente não tinha como comprar o lote. É uma fábrica alemã. Daí entramos em contato com eles em maior desse ano (2022) e mostramos que a gente poderia ajudar eles a melhorar as informações que eles tinham no rótulo, fazendo os testes para eles. Em contrapartida a gente pediu que eles vendessem fracionados e eles nos enviaram 15 sensores de amostra para os testes. A gente conseguiu costurar uma relação com uma empresa estrangeira que movimenta milhões e milhões. Isso foi um marco bem importante (ABAL, 2022).

Na Figura 28 é possível visualizar o esquema do código com suas principais evidências e operacionalizações.

Figura 28 - Esquema do código “Adquirir novos recursos para criar oportunidades” - Vanellus



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Considerando o caso da Vanellus, os aportes financeiros, os recursos provenientes de parcerias estratégicas, os serviços contratados e peças adquiridas foram os principais processos relativos à aquisição de novos recursos para criação de oportunidades de mercado.

4.2.3.1.4 Identificar demandas latentes (PMO e Sensing)

O processo estratégico de detectar demandas das quais os consumidores ainda não estão cientes corresponde a Identificação de demandas latentes (CAI; YU; *et al.*, 2015; HERHAUSEN, 2016; JAEGER; ZACHARIAS; BRETTEL, 2016; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017; LAMORE; BERKOWITZ; FARRINGTON, 2013; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; OZDEMIR; KANDEMIR; ENG, 2017; TAN; LIU, 2014; WEI; ZHAO; ZHANG, 2014; ZHANG; DUAN, 2010). O presente código alia-se também a dimensão de Sensing da DC, uma vez que gera vantagens competitivas para a empresa, por meio da detecção de oportunidades e ameaças presentes no ambiente interno e externo (KAY; LEIH; TEECE, 2018; KUMP *et al.*, 2019; TEECE, 2007, 2014)

No caso da Vanellus este código foi atrelado a 9 citações, sendo elas: 24:1; 24:14; 24:15; 24:16; 24:17; 25:10; 25:11; 25:17; 25:18. O processo de identificação de demandas latentes da

Vanellus estava ancorado principalmente na relação dos empreendedores com importantes atores do mercado.

A universidade foi um dos principais atores nesse sentido, uma vez que foi em um evento universitário que a demanda latente que deu início à empresa, foi identificada:

Eu fazia física lá e fui a uma palestra sobre física médica. E o palestrante citou tecnologia que existiam no hospital e que ninguém fazia no Brasil ainda. E ele citou o dosímetro e disse que só faziam lá fora. E na hora que ele falou do dosímetro eu me dei conta que era uma coisa que a gente tinha a capacidade de fazer. E aquilo me despertou interesse. Eu fiquei uns meses pesquisando sobre (ABAL, 2022).

O processo de incubação por uma incubadora universitária, possibilitou a conexão com outros atores que foram cruciais para o entendimento das demandas latentes:

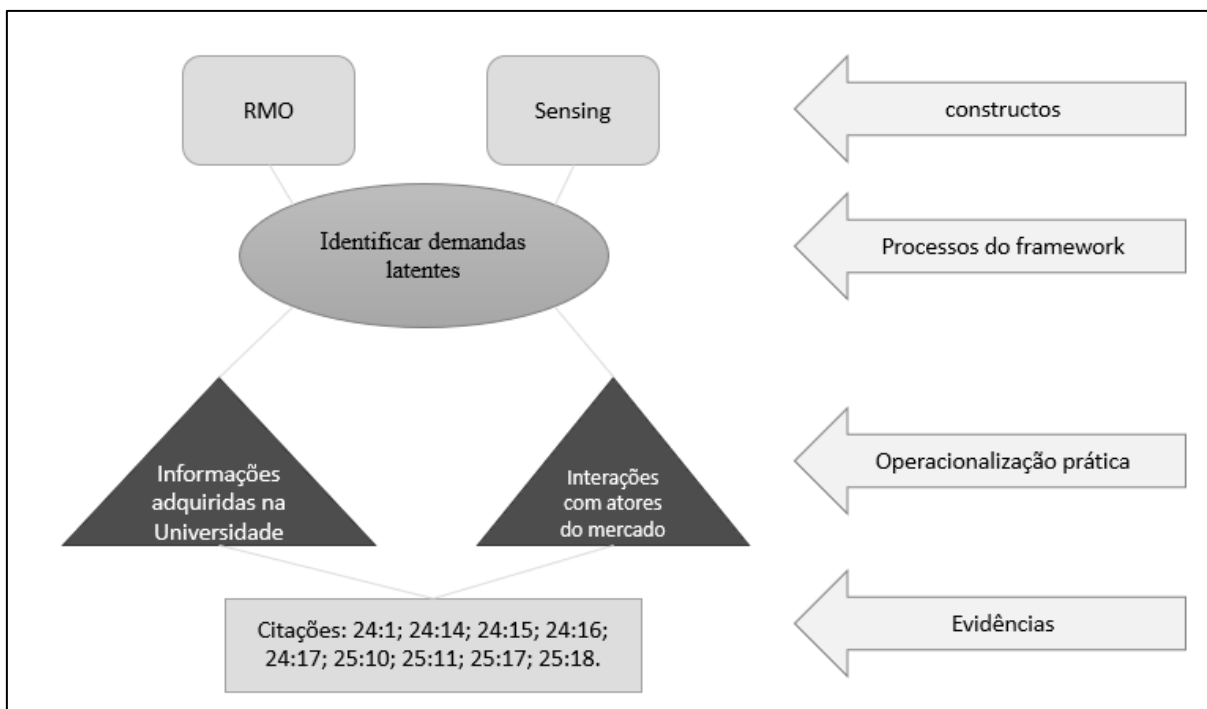
Durante o processo de aceleração, ali a gente teve a oportunidade de fazer conexões com hospitais. Então a gente conversou com 3, 4 diretores de hospitais, para pegar o feedback deles, para entender a demanda, se tinha entrada ou não tinha. Tivemos uma abertura boa nesse sentido (ABAL, 2022).

E os profissionais contatados a partir dessas conexões e de relações pessoais auxiliaram do decorrer do processo:

Outro fator de inovação é que não existe nenhum outro dosímetro que mede se o equipamento está sendo utilizado pelo profissional ou não. Basicamente medir se o dispositivo se mexe. A gente fez isso porque conversamos com engenheiro de segurança do trabalho, parece que existe uma preocupação muito grande com os dosímetros que se usam hoje, que não tem como provar se o profissional está usando ou não o aparelho. A não ser por inspeção visual. No nosso teremos evidências se ele está sendo utilizado ou não (ABAL, 2022).

A Figura 29 resume as oportunidades que possibilitaram a identificação de demandas latentes.

Figura 29 - Esquema do código “Identificar demandas latentes” - Vanellus



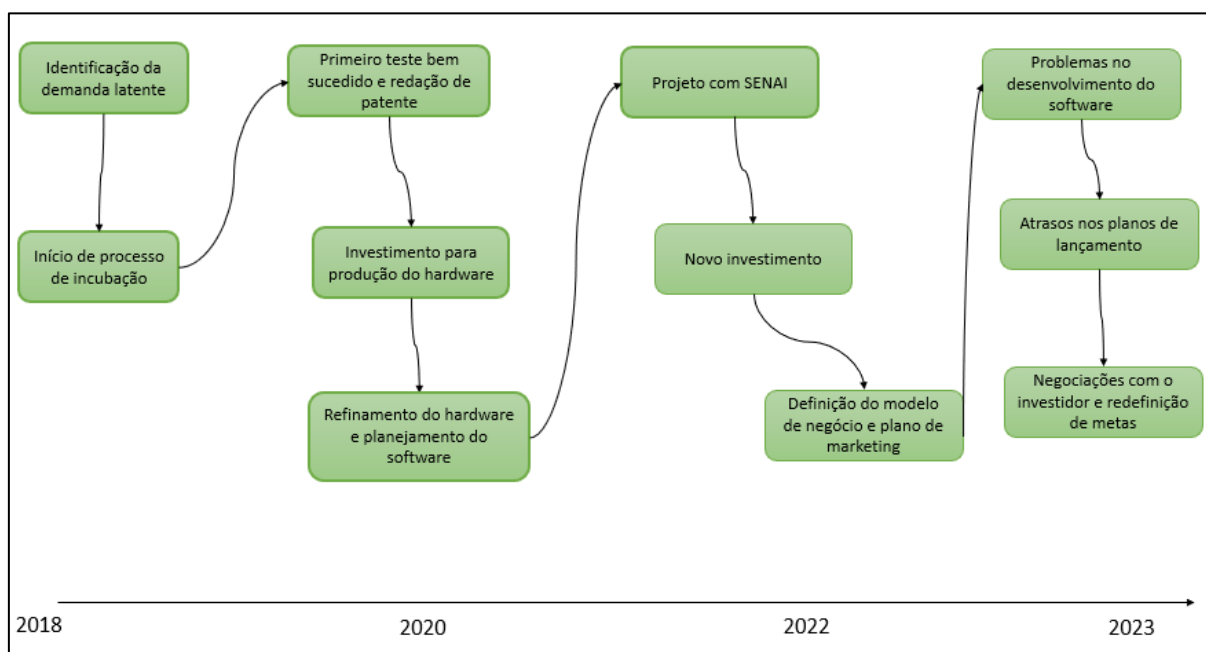
Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Sendo assim, identificou-se que a Vanellus aproveitou sua interação com a Universidade e com conexões pessoais dos empreendedores para interagir com atores do mercado. Esses atores os auxiliaram a identificar e compreender as demandas latentes do mercado, com base em sua experiência profissional.

4.2.3.2 Sequência lógica dos eventos observada em campo

A partir da apresentação dos eventos e códigos, realiza-se uma proposição de um arquétipo em uma sequência lógica dos eventos observados na Figura 30.

Figura 30 - Sequência lógica dos eventos da Vanellus



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A ideia inicial da Vanellus Rad surgiu no final de 2018, durante um evento universitário. Um dos sócios estava presente e assistiu a um palestrante que citava algumas tecnologias que são necessárias em hospitais, mas que ainda não eram produzidas internamente no nosso país, dependendo integralmente de importações de produtos com custo elevado.

Ao identificar uma das demandas latentes citadas, como correlata à sua área de atuação, despertou-se um interesse na oportunidade de negócio, por um dos sócios. Após compartilhar a ideia com alguns amigos a Vanellus começou suas primeiras pesquisas, voltadas para detecção e análise de radiação ionizante em ambientes hospitalares.

Em meados de 2019 os sócios submeteram o projeto para uma incubadora de empresas de base tecnológica, apesar de ainda terem apenas uma ideia vaga do que seria concretizado. Após aprovados, durante a incubação passaram por processos de validação com profissionais da área, definição de público e persona, especulações sobre o modelo de negócio e deu-se início aos primeiros testes de estratégias para detecção da radiação.

Em fevereiro de 2020, os sócios conseguiram realizar o primeiro teste bem-sucedido com Raio-X. A partir deste evento, foi possível dar início a redação para solicitação de registro de patente por inovação. Durante todo o ano de 2020 os empreendedores buscaram refinar a parte eletrônica e planejaram o desenvolvimento do software.

No final de 2020 firmaram parceria para receber investimento de uma empresa que iria solucionar toda a parte da fabricação dos dispositivos. Os investidores chegaram até eles, por indicação de professores que conheciam o trabalho dos empreendedores.

Em outubro de 2021 foram aprovados em um edital de fomento do Senai, com o projeto tendo início em janeiro de 2022. Em 2022, receberam mais um aporte financeiro de um investidor, que além do dinheiro passou a fornecer também consultoria e assessoria jurídica. E ainda em 2022 conseguiram uma parceria com uma empresa alemã que é uma das únicas empresas do mundo que fornece o sensor necessário para a fabricação do dispositivo.

No final de 2022 foi definido o modelo de negócio, depois de intervenções de um dos investidores, que acredita mais no sistema de comodato do que de venda dos dispositivos. Foi finalizado também um plano de marketing e vendas para a inserção do produto no mercado. Ademais houve avanços no sistema de precificação, que estava sendo desenvolvido como trabalho de conclusão de curso em uma pós-graduação em finanças de um dos sócios-fundadores.

No início de 2023, após problemas no processo de transferência de tecnologia do SENAI, com relação ao desenvolvimento do software, os empreendedores tiveram que contratar desenvolvedores para sanar as limitações do software. Esse entrave gerou atrasos no lançamento do produto, o que desagradou um dos investidores, que esperava um retorno em breve. Esse atrito foi contornado com uma reunião entre eles e o investidor onde o atraso foi justificado ponto a ponto, com a exposição das dificuldades que tiveram no caminho.

4.2.3.3 Cotejamento entre o caso e os constructos de DC e MO

Como evidenciado anteriormente na seção 4.2.4.1.1 à seção 4.2.4.1.4 os quatro códigos mais relevantes para o caso da Vanellus, apresentam relação direta com a literatura documentada da DC e MO, como demonstrado no Quadro 27:

Quadro 27 - Cotejamento entre constructos de DC e MO e os principais códigos observados - Vanellus

CÓDIGOS	CONSTRUCTOS	OPERACIONALIZAÇÃO PRÁTICA
Planejar inovações radicais	SEIZING, PMO	<ul style="list-style-type: none"> • Deliberações com apoiadores • Planejamento de testes técnicos
Planejar como demandas latentes serão atendidas	SEIZING, PMO	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de tecnologia • Construção do modelo de negócios

Adquirir novos recursos para criar oportunidades	TRANSFORMATION; PMO	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de parcerias estratégicas • Recebimento de aportes financeiros • Compra de peças e contratação de serviços
Identificar demandas latentes	SENSING; PMO	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de informações em interações na Universidade • Interação com atores do mercado

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Os elementos mais relevantes responsáveis pela operacionalização prática dos processos identificados por meio dos códigos da pesquisa para o caso da Vanellus são:

- a) Planejar inovações radicais: O planejamento de inovações radicais, no caso da Vanellus, fica evidente em atividade de deliberações com apoiadores e por meio de planejamento de testes técnicos na tecnologia.
- b) Planejar como demandas latentes serão atendidas: No caso da Vanellus, o atendimento das demandas latentes é planejado durante o desenvolvimento da tecnologia e na construção do modelo de negócio.
- c) Adquirir novos recursos para criar oportunidades: A aquisição de novos recursos para a criação de oportunidades de negócios evidenciou-se em parcerias estratégicas, recebimento de aportes financeiros e na compra de peças e contratação de serviços.
- d) Identificar demandas latentes: A identificação das demandas latentes foi possibilitada no caso da Vanellus por informações adquiridas na universidade e por interações com atores do mercado.

Analisando o caso da Vanellus, os constructos teóricos cotejando-se com ele, como apresentado nas próximas seções.

4.2.3.3.1 Sensing

O constructo de Dynamic Capabilities, Sensing, apareceu relacionado à 27 citações, por meio de cinco códigos no caso da Vanellus. Dos cinco, um deles figura entre os códigos mais relevantes do caso: Identificar demandas latentes.

No caso apresentado, as atividades de Sensing são evidenciadas por coleta de informações em interações com parceiros estratégicos e com atores do mercado. A obtenção dessas informações permitiu a identificação das demandas latentes que deram início à empresa e sua proposta de valor.

4.2.3.3.2 Seizing

O constructo de Dynamic Capabilities, Seizing, foi observado em nove códigos e em 56 citações no caso da Vanellus. Dentre os códigos mais relevantes, dois deles correspondem as atividades de Seizing: Planejar como demandas latentes serão atendidas; e Planejar inovações radicais.

No caso da Vanellus, os processos de Seizing foram identificados no que tange atividades de planejamento para a execução das inovações radicais, de modo a atender demandas latentes. Essas atividades de planejamento foram operacionalizadas durante interações com apoiadores e por meio do planejamento e desenvolvimento da tecnologia e modelo de negócio.

4.2.3.3.3 Transformation

O constructo de Dynamic Capabilities, Transformation, foi observado em cinco códigos e em 26 citações no caso da Vanellus. Dentre os códigos mais relevantes, um deles corresponde as atividades de Transformation: Adquirir novos recursos para criar oportunidades.

As operacionalizações observadas no caso da Vanellus para Transformation, foram demonstradas em aquisições de ativos tangíveis e intangíveis para criação de vantagens competitivas. Os ativos identificados nesse processo estão relacionados com parcerias estratégicas, recebimento de aportes financeiros, compra de peças e contratação de serviços.

4.2.3.3.4 PMO

Para o caso da Vanellus, foram identificados 13 códigos, responsáveis por 94 citações, relacionados à PMO. Todos os quatro códigos considerados mais relevantes para o caso correspondem a atividades de PMO: Planejar como demandas latentes serão atendidas; Planejar inovações radicais; Identificar demandas latentes; e Adquirir novos recursos para criar oportunidades.

A dimensão proativa da MO ficou evidente nos processos observados nos principais códigos no caso da Vanellus. Pelo fato a empresa nascer buscando atender uma demanda latente

do mercado, e conseqüentemente envolvendo inovações radicais, a visão *market-driving* perpassou a maioria das citações analisadas: 94 das 109 citações do caso corresponderem à PMO. Isso pode estar relacionado ao momento que a empresa está passando de pré-inserção no mercado, diferente dos outros casos, onde demandas expressas de clientes atuais também estavam se fazendo presentes.

4.2.3.3.5 RMO

A RMO teve participação em seis códigos e 15 citações no caso da Vanellus. A dimensão responsiva da MO não se mostrou atrelada a nenhum dos principais códigos do presente caso. Como mencionado, o momento de pré-inserção no mercado e o fato de a empresa ainda não ter nenhum cliente, de fato, acabou limitando os processos *market-driven* na empresa.

4.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS DAS NARRATIVAS

As narrativas desenvolvidas no presente trabalho versam sobre como startups brasileiras articulam sua Marketing Orientation, juntamente com suas Dynamic Capabilities, em suas atividades diárias, enquanto buscam por vantagens competitivas. Os códigos, bem como a sequência dos eventos observados ao longo do tempo evidenciam uma associação direta entre a MO e a DC nas práticas operacionais dessas organizações.

A seguir, as principais interrelações estão sumarizadas no Quadro 28, onde é possível analisar as conexões entre cada dimensão da MO e da DC, para os códigos mais relevantes identificados na pesquisa.

Quadro 28 – Códigos mais relevantes identificados nos casos da pesquisa

Articulação DC e MO	Códigos mais relevantes	Principais operacionalizações observados no campo	Casos
Sensing, PMO	Identificar demandas latentes	Coletar feedbacks dos consumidores Buscar referências no mercado Conduzir Validação de mercado Discutir e analisar proposta comercial Coletar informações na universidade	Beepay Beupse Vanellus

		Interagir com atores importantes do mercado	
Sensing, RMO	Identificar demandas expressas	Preencher de Formulários de Sucesso do cliente Preencher da Ficha de CS	Beepay
Transformation, RMO	Aquisição de recursos para aproveitar oportunidades	Obter tecnologias Construir novos processos na estrutura da empresa	Beepay
Seizing, PMO	Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado	Discutir e analisar em reuniões internas Conduzir debates e interagir com o networking	Beepay
Seizing, RMO	Planejar como demandas expressas serão atendidas	Construir parcerias estratégicas Aquirir novos recursos	Beupse
Seizing, PMO	Planejar como demandas latentes serão atendidas	Construir parcerias estratégicas Discussão de proposta comercial Desenvolver tecnologia inovadora Construir modelo de negócio	Beupse Vanellus
Seizing, PMO	Planejar inovações radicais	Construir parcerias estratégicas Analisar demandas latentes identificadas Deliberar com apoiadores Planejar testes técnicos	Beupse Vanellus
Seizing, RMO	Planejar inovações incrementais	Analisar demandas expressas identificadas Construir parcerias estratégicas Adquirir recursos	Beupse
Transformation, PMO	Aquisição de recursos para criar oportunidades	Construir parcerias estratégicas Receber aportes financeiros Comprar peças e contratar serviços	Vanellus

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Com base nos resultados das narrativas, foi proposto um Framework prático, com objetivo de apresentar ferramentas para empreendedores ligados à startups. O Framework, bem como os processos que o constituem, serão apresentados no capítulo a seguir.

5 FRAMEWORK PRÁTICO

O Framework prático foi cunhado como uma ferramenta para startups e empreendedores que buscam navegar pelos desafios dos ambientes dinâmicos em que estão inseridas e garantir sua competitividade à longo prazo. Ele foi desenvolvido com o objetivo de fornecer suporte a essas empresas na identificação e desenvolvimento de suas capacidades dinâmicas articulada com uma orientação efetiva para o mercado.

O framework tem como base teórica a abordagem das Dynamic Capabilities (DC), que destaca a importância de desenvolvimento de capacidades dinâmicas por parte das empresas para manterem-se competitivas em ambientes dinâmicos, e a teoria da Market Orientation (MO), que defende que o emprego da orientação para o mercado é fundamental para garantir a competitividade das empresas.

A combinação dessas duas teorias permite a criação de um framework, capaz de fornecer suporte efetivo às startups em seus desafios competitivos. Isso é alcançado por meio de indicação de processos e operacionalizações práticas, observadas em campo, para os empreendedores.

A seguir será apresentada a construção do Framework, bem como sua estrutura. A estrutura do Framework foi inspirada no guia de gerenciamento de projetos, PMBOK (PMI, 2021). O primeiro ponto de construção do Framework foi a definição das áreas de conhecimento envolvidas. Essas áreas foram baseadas nas teorias das DC e da MO. O Quadro 29 demonstra as áreas e sua proveniência relacionada à teoria da DC.

Quadro 29 – Áreas de conhecimento do Framework prático

DYNAMIC CAPABILITIES	ÁREAS DO CONHECIMENTO DO FRAMEWORK
SENSING: Detectar mudanças ambientais e identificar oportunidades do mercado	Escaneamento de consumidores Escaneamento de tecnologia Escaneamento de concorrentes
SEIZING: Abordar oportunidades e contornar ameaças do mercado	Interpretação de dados Planejamento do atendimento de demandas Planejamento de inovações Mobilização de recursos Melhorar proposta de valor Abordagem de oportunidades

TRANSFORMATION: Dar subsídio às alterações necessárias para lidar com as oportunidades e ameaças do mercado	Desaprendizado Aprendizado Aquisição de recursos Ajuste de recursos Eliminação de recursos
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O segundo passo consistiu na definição dos grupos de processo, que foram definidos com base nas dimensões da MO. Observa-se no Quadro 30 os grupos resultantes.

Quadro 30 – Grupos de processo do Framework

DIMENSÕES DA MO	GRUPOS DE PROCESSOS
RMO: Atendimento de demandas expressas ⁶	Aproveitamento de oportunidades
PMO: Atendimento de demandas latentes ⁷	Criação de oportunidades

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A partir dessas definições as áreas de conhecimento foram interceptadas pelos grupos de processos e de suas confluências definiram-se os processos componentes do Framework, como pode-se observar no Quadro 31.

⁶ Demandas expressas são aquelas que os consumidores entendem que tem e são capazes de expressá-las e exemplificar que tipo de produtos ou características as atenderiam. Geralmente estão ligadas a inovações incrementais.

⁷ Demandas latentes são aquelas que os clientes não sabem ainda que tem ou não conseguem articulá-la, ou ainda, que sabem que tem, mas não conhecem nenhum produto ou tecnologia capaz de saná-la. Geralmente estão ligadas a inovações radicais.

Quadro 31 – Framework prático da articulação entre DC e MO em ambientes dinâmicos

ÁREAS DE CONHECIMENTO	GRUPOS DE PROCESSOS	
	APROVEITAMENTO DE OPORTUNIDADES	CRIAÇÃO DE OPORTUNIDADES
1. ESCANEAMENTO DE PRODUTOS	1.1 Realizar diagnósticos acerca dos produtos atuais	1.2 Especular sobre uso de produtos
2. ESCANEAMENTO DE TECNOLOGIA	--	2.1 Identificar possibilidades e desenvolvimentos de novas tecnologias
3. ESCANEAMENTO DE CONCORRENTES	3.1 Acompanhar as atividades dos concorrentes	3.2 Perceber rapidamente mudanças nos concorrentes
4. ESCANEAMENTO DE CONSUMIDORES	4.1 Identificar demandas expressas	4.2 Identificar demandas latentes
5. DISSEMINAÇÃO DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO	5.1 Disseminar inteligência de mercado atual	5.2 Disseminar inteligência sobre tendências de mercado
6. INTERPRETAÇÃO DE DADOS	6.1 Interpretar dados de inteligência de mercado atual	6.2 Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado
7. PLANEJAMENTO DO ATENDIMENTO DE DEMANDAS	7.1 Planejar como demandas expressas serão atendidas	7.2 Planejar como demandas latentes serão atendidas
8. PLANEJAMENTO DE INOVAÇÕES	8.1 Planejar inovações incrementais	8.2 Planejar inovações radicais
9. MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS	9.1 Mobilizar recursos para aproveitar as oportunidades	9.2 Mobilizar recursos para criar oportunidades
10. ABORDAGEM DE OPORTUNIDADES	10.1 Aproveitar oportunidades de mercado identificadas	10.2 Criar oportunidades de mercado
11. DESAPRENDIZADO	11.1 Desaprender processos e conceitos para aproveitar oportunidades	11.2 Desaprender processos e conceitos para criar oportunidades
12. APRENDIZADO	12.1 Aprender novos processos e conceitos para aproveitar oportunidades	12.2 Aprender novos processos e conceitos para criar oportunidades
13. AQUISIÇÃO DE RECURSOS	13.1 Adquirir novos recursos para aproveitar oportunidades	13.2 Adquirir novos recursos para criar oportunidades
14. AJUSTE DE RECURSOS	14.1 Ajustar e/ou adaptar recursos para aproveitar oportunidades	14.2 Ajustar e/ou adaptar recursos para criar oportunidades
15. ELIMINAÇÃO DE RECURSOS	15.1 Eliminar recursos desnecessários para aproveitar oportunidades	15.2 Eliminar recursos desnecessários para criar oportunidades

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A partir dos 29 processos identificados, foram conduzidos estudos de caso com o objetivo de identificá-los empiricamente em análises longitudinais.

5.1 COTEJAMENTO COM OS ESTUDOS DE CASO

Para ilustrar as evidências encontradas nos estudos de caso, foi construído um sistema visual simulando um semáforo, sendo assim, as cores (verde, amarelo e vermelho) indicam o nível de evidências para cada código. Foi construído um semáforo discriminado por caso, e posteriormente um semáforo geral dos resultados.

O semáforo discriminado por caso, seguiu a seguinte lógica:

- a) Os processos para os quais as frequências de observações dos processos fosse igual ou excedesse a média, figuraria como um sinal verde.
- b) Aqueles processos que estivessem abaixo da média, mas não estivessem zerados, foram considerado sinal amarelo.
- c) Os processos sem nenhuma evidência para o caso seriam considerados sinal vermelho

O Quadro 32 ilustra esse sistema.

Quadro 32 – Sistema de semáforo discriminado por caso

Código	MO	DC	Caso	Qtde. Evidências	Caso	Qtde. Evidências	Caso	Qtde. Evidências
Especular sobre uso de produtos	PMO	Sensing	Beepay	3	Beupse	4	Vanellus	5
Identificar possibilidades e desenvolvimentos de novas tecnologias	PMO	Sensing	Beepay	6	Beupse	6	Vanellus	6
Acompanhar as atividades dos concorrentes	RMO	Sensing	Beepay	6	Beupse	7	Vanellus	5
Realizar diagnósticos acerca dos produtos atuais	RMO	Sensing	Beepay	6	Beupse	4	Vanellus	0
Identificar demandas expressas	RMO	Sensing	Beepay	14	Beupse	7	Vanellus	2
Identificar demandas latentes	PMO	Sensing	Beepay	15	Beupse	9	Vanellus	9
Perceber rapidamente mudanças nos concorrentes	PMO	Sensing	Beepay	0	Beupse	2	Vanellus	0
Mobilizar recursos para criar oportunidades	PMO	Seizing	Beepay	1	Beupse	3	Vanellus	3
Planejar inovações radicais	PMO	Seizing	Beepay	2	Beupse	7	Vanellus	19
Planejar como demandas latentes serão atendidas	PMO	Seizing	Beepay	2	Beupse	9	Vanellus	18
Disseminar inteligência sobre tendências de mercado	PMO	Seizing	Beepay	5	Beupse	2	Vanellus	3
Disseminar inteligência de mercado atual	RMO	Seizing	Beepay	5	Beupse	2	Vanellus	1
Mobilizar recursos para aproveitar as oportunidades	RMO	Seizing	Beepay	6	Beupse	2	Vanellus	0
Interpretar dados de inteligência de mercado atual	RMO	Seizing	Beepay	9	Beupse	6	Vanellus	4
Aproveitar oportunidades de mercado identificadas	RMO	Seizing	Beepay	9	Beupse	5	Vanellus	0
Planejar inovações incrementais	RMO	Seizing	Beepay	9	Beupse	7	Vanellus	0
Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado	PMO	Seizing	Beepay	11	Beupse	7	Vanellus	5
Planejar como demandas expressas serão atendidas	RMO	Seizing	Beepay	14	Beupse	11	Vanellus	2
Criar oportunidades de mercado	PMO	Seizing	Beepay	0	Beupse	1	Vanellus	1
Adquirir novos recursos para criar oportunidades	PMO	Transformation	Beepay	0	Beupse	6	Vanellus	11

Aprender novos processos e conceitos para criar oportunidades	PMO	Transformation	Beepay	0	Beupse	2	Vanellus	6
Ajustar e/ou adaptar recursos para criar oportunidades	PMO	Transformation	Beepay	0	Beupse	3	Vanellus	5
Ajustar e/ou adaptar recursos para aproveitar oportunidades	RMO	Transformation	Beepay	10	Beupse	6	Vanellus	1
Aprender novos processos e conceitos para aproveitar oportunidades	RMO	Transformation	Beepay	10	Beupse	5	Vanellus	0
Adquirir novos recursos para aproveitar oportunidades	RMO	Transformation	Beepay	14	Beupse	3	Vanellus	0
Eliminar recursos desnecessários para criar oportunidades	PMO	Transformation	Beepay	0	Beupse	0	Vanellus	3
Desaprender processos e conceitos para aproveitar oportunidades	RMO	Transformation	Beepay	0	Beupse	0	Vanellus	0
Desaprender processos e conceitos para criar oportunidades	PMO	Transformation	Beepay	0	Beupse	0	Vanellus	0
Eliminar recursos desnecessários para aproveitar oportunidades	RMO	Transformation	Beepay	0	Beupse	0	Vanellus	0

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Para gerar o sistema de semáforos geral do estudo, que define quais processos entrarão de fato no Framework, foi utilizada a seguinte lógica:

- a) Os processos que estivessem acima da média em pelo menos um dos casos, foram considerados verde.
- b) Os processos que estivessem amarelos para todos os casos também seriam considerados como verdes
- c) Aqueles processos que apresentassem valores zerados para um ou dois casos, mas estivessem amarelos para pelo menos um dos casos, seriam considerados amarelo.
- d) E, por fim, aqueles que estivessem zerados para todos os casos, foram considerados sinal vermelho, ou seja não foram validados no presente estudo.

É importante apontar que a não observação dos processos na pesquisa não eliminam sua existência ou importância. Este fato pode indicar que novos estudos devem ser conduzidos com outras empresas para que se valide sua presença.

O Quadro 33 indica cada um dos códigos, representando processos nas empresas. Para cada código é apresentado o número de frequência de evidências encontradas. A cor (verde, amarelo e vermelho) indicam se o código foi considerado ou não para a versão final o framework.

Quadro 33 – Sistema de semáforo considerando todos os casos

Código	MO	DC	Evidências
Identificar demandas latentes	PMO	Sensing	33
Identificar demandas expressas	RMO	Sensing	23
Identificar possibilidades e desenvolvimentos de novas tecnologias	PMO	Sensing	18
Acompanhar as atividades dos concorrentes	RMO	Sensing	18
Especular sobre uso de produtos	PMO	Sensing	12
Realizar diagnósticos acerca dos produtos atuais	RMO	Sensing	10
Perceber rapidamente mudanças nos concorrentes	PMO	Sensing	2
Planejar como demandas latentes serão atendidas	PMO	Seizing	29
Planejar inovações radicais	PMO	Seizing	28
Planejar como demandas expressas serão atendidas	RMO	Seizing	27
Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado	PMO	Seizing	23
Interpretar dados de inteligência de mercado atual	RMO	Seizing	19
Planejar inovações incrementais	RMO	Seizing	16

Aproveitar oportunidades de mercado identificadas	RMO	Seizing	14
Disseminar inteligência sobre tendências de mercado	PMO	Seizing	10
Disseminar inteligência de mercado atual	RMO	Seizing	8
Mobilizar recursos para aproveitar as oportunidades	RMO	Seizing	8
Mobilizar recursos para criar oportunidades	PMO	Seizing	7
Criar oportunidades de mercado	PMO	Seizing	2
Adquirir novos recursos para criar oportunidades	PMO	Transformation	17
Ajustar e/ou adaptar recursos para aproveitar oportunidades	RMO	Transformation	17
Adquirir novos recursos para aproveitar oportunidades	RMO	Transformation	17
Aprender novos processos e conceitos para aproveitar oportunidades	RMO	Transformation	15
Aprender novos processos e conceitos para criar oportunidades	PMO	Transformation	8
Ajustar e/ou adaptar recursos para criar oportunidades	PMO	Transformation	8
Eliminar recursos desnecessários para criar oportunidades	PMO	Transformation	3
Desaprender processos e conceitos para aproveitar oportunidades	RMO	Transformation	0
Desaprender processos e conceitos para criar oportunidades	PMO	Transformation	0
Eliminar recursos desnecessários para aproveitar oportunidades	RMO	Transformation	0

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Sendo assim temos 23 processos com evidências consideradas suficientes para o estudo dos três casos apresentados. Esses processos representam aproximadamente 80% dos processos totais identificados a princípio, com base na análise sistêmica.

5.2 FRAMEWORK REVISADO

No Quadro 34 estão apresentados cada um dos processos identificados na articulação das DC com a MO no contexto de startups inseridas em ambientes dinâmicos, validados em estudos empíricos.

Quadro 34 – Processos do Framework prático

Nome do processo	Tipo de elemento	Elemento do processo	Descrição
Realizar diagnósticos acerca dos produtos atuais (1.1)	Entrada	A. Produtos atuais	Produto que a empresa comercializa atualmente para seus consumidores
		B. Informações sobre o produto atual	Dados comerciais, características e elementos acerca do produto
		C. Feedbacks dos consumidores	Opiniões, informações, elogios e reclamações dos consumidores acerca do produto
	Ferramentas e Técnicas	A. Brainstorming	Também conhecido como tempestade de ideias é uma técnica de grupo para criação de ideias ou solução de problemas
		B. Análise de métricas comerciais	Análise do desempenho de mercado dos produtos
Saídas	A. Ideia de inovação incremental	Ideias para melhorias incrementais no produto atual	
Especular sobre uso de produtos (1.2)	Entrada	A. Dados de tecnologia	Informações provenientes do escaneamento da tecnologia; possibilidades e desenvolvimentos de novas tecnologias
		B. Dados sobre o mercado	Informações provenientes do mercado em questão, como métricas, perfil de consumidores, concorrência etc.
	Ferramentas e Técnicas	A. Brainstorming	Também conhecido como tempestade de ideias é uma técnica de grupo para criação de ideias ou solução de problemas
		B. Construção de MVP	Técnica com o objetivo de desenvolver um MVP (Minimum Viable Product) de um produto ou serviço
	Saídas	A. MVP	Minimum Viable Product, ou em português, mínimo produto viável é uma forma com objetivo de validar um produto ou serviço. Podendo ser um protótipo, uma apresentação, uma pesquisa, uma representação gráfica etc.
		B. Ideias de Novo produto	Ideias para um produto novo que apresente novidade em termos de proposta de valor
	Identificar possibilidades e desenvolvimentos de novas tecnologias (2.1)	Entrada	A. Ideias de Novo produto (1.2)
B. MVP (1.2)			Técnica com o objetivo de desenvolver um MVP (Minimum Viable Product) de um produto ou serviço
C. Estudos sobre tendências e possibilidades de novas tecnologias			Produtos de pesquisas, participação de eventos, reportagens etc. que forneçam dados sobre novas tecnologias
Ferramentas e Técnicas		A. Técnicas de coleta de dados	Análise de conteúdo, entrevistas, análise documental, observação direta etc.
Saídas		A. Listagem de possibilidades tecnológicas	Lista com tendências e novidades tecnológicas passíveis de serem desenvolvidas ou aprimoradas pela empresa

Acompanhar as atividades dos concorrentes (3.1)	Entrada	A. Dados acerca dos movimentos dos concorrentes	Informações disponíveis publicamente acerca das ações desempenhadas pelos concorrentes.
		B. Dados sobre os produtos dos concorrentes	Informações disponíveis publicamente acerca dos produtos dos concorrentes.
		C. Dados sobre a proposta de valor dos concorrentes	Informações disponíveis publicamente acerca das propostas de valor dos concorrentes.
	Ferramentas e Técnicas	A. Técnicas de coleta de dados	Análise de conteúdo, entrevistas, análise documental, observação direta etc.
	Saídas	A. Lista de melhores práticas do mercado	Reunião das melhores práticas adotadas pelos concorrentes atualmente
		B. Estratégias para aprender com os concorrentes	Desenvolvimento de estratégia para aprender com as estratégias dos concorrentes
C. Estratégias para se diferenciar dos concorrentes		Desenvolvimento de estratégia que se distanciem das estratégias dos concorrentes	
Perceber rapidamente mudanças nos concorrentes (3.2)	Entrada	Listagem de possibilidades tecnológicas (2.1)	Lista com tendências e novidades tecnológicas passíveis de serem desenvolvidas ou aprimoradas pela empresa
		Dados recentes acerca dos movimentos dos concorrentes	Informações disponíveis publicamente acerca das ações mais recentes desempenhadas pelos concorrentes
	Ferramentas e Técnicas	A. Técnicas de coleta de dados	Análise de conteúdo, entrevistas, análise documental, observação direta etc.
	Saídas	Lista de mudanças dos concorrentes	Listagem com movimentos e pivot points mais recentes dos principais concorrentes
Identificar demandas expressas (4.1)	Entrada	A. Expectativas e necessidades dos consumidores	O que os consumidores precisam e esperam que pode ser suprido pela organização
		B. Feedbacks dos consumidores	Retorno dos consumidores acerca dos atributos e da experiência deles com os produtos atuais
	Ferramentas e Técnicas	A. Entrevistas e conversas informais	com consumidores atuais e possíveis consumidores
		B. Análises de documentos	Pesquisa em materiais online e offline sobre oportunidades de mercado
Saídas	A. Listagem de demandas expressas	Lista com demandas expressas identificadas que sejam relevantes para o público e para a organização	
Identificar demandas latentes (4.2)	Entrada	A. Listagem de demandas expressas (4.1)	Lista com demandas expressas identificadas que sejam relevantes para o público e para a organização
		B. Feedbacks dos consumidores e early adopters	Retorno dos consumidores e early adopters acerca dos atributos e da experiência deles com os produtos atuais
		C. MVP (1.2)	Minimum Viable Product, ou em português, mínimo produto viável é uma forma com objetivo de validar um produto ou serviço. Podendo ser um protótipo, uma apresentação, uma pesquisa, uma representação gráfica etc.

		D. Ideias de Novo produto (1.2)	Ideias para um produto novo que apresente novidade em termos de proposta de valor
	Ferramentas e Técnicas	Entrevistas e conversas informais	Com consumidores atuais, early adopters e possíveis consumidores
		Análises de documentos	Pesquisa em materiais online e offline sobre oportunidades de mercado
	Saídas	Listagem de demandas latentes	Lista com demandas latentes identificadas que sejam relevantes para o público e para a organização
Disseminar inteligência de mercado atual (5.1)	Entrada	A. Lista de melhores práticas do mercado (3.1)	Reunião das melhores práticas adotadas pelos concorrentes atualmente
		B. Listagem de demandas expressas (4.1)	Lista com demandas expressas identificadas que sejam relevantes para o público e para a organização
	Ferramentas e Técnicas	A. Técnicas de comunicação organizacional interna	Ferramentas e técnicas para disseminar as informações organizacionais internamente nas empresas
	Saídas	A. Documentações internas acerca do mercado atual	Relatórios, newsletters, reuniões internas, memorandos, postagens em canais de comunicação etc.
Disseminar inteligência sobre tendências de mercado (5.2)	Entrada	Lista de mudanças dos concorrentes (3.2)	Listagem com movimentos e pivot points mais recentes dos principais concorrentes
		Listagem de demandas latentes (4.2)	Lista com demandas latentes identificadas que sejam relevantes para o público e para a organização
	Ferramentas e Técnicas	Técnicas de comunicação organizacional interna	Ferramentas e técnicas para disseminar as informações organizacionais internamente nas empresas
	Saídas	Documentações internas acerca das tendências de mercado	Relatórios, newsletters, reuniões internas, memorandos, postagens em canais de comunicação etc.
Interpretar dados de inteligência de mercado atual (6.1)	Entrada	Lista de melhores práticas do mercado (3.1)	Reunião das melhores práticas adotadas pelos concorrentes atualmente
		Documentações internas acerca do mercado atual (5.1)	Relatórios, newsletters, reuniões internas, memorandos, postagens em canais de comunicação etc.
	Ferramentas e Técnicas	Técnicas de análise de dados	Análises descritivas, análises qualitativas, análises estatísticas, análises de conteúdo etc.
	Saídas	Conclusões acerca do mercado atual	Sistematização do conhecimento sobre o mercado atual a partir de conclusões, inferências e suposições.
Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado (6.2)	Entrada	Lista de mudanças dos concorrentes (3.2)	Listagem com movimentos e pivot points mais recentes dos principais concorrentes

		Documentações internas acerca das tendências de mercado (5.2)	Relatórios, newsletters, reuniões internas, memorandos, postagens em canais de comunicação etc.
	Ferramentas e Técnicas	Técnicas de análise de dados	Análises descritivas, análises qualitativas, análises de conteúdo etc.
		Brainstorming acerca das tendências de mercado	Também conhecido como tempestade de ideias é uma técnica de grupo para criação de ideias ou solução de problemas
	Saídas	Conclusões acerca das tendências de mercado	Sistematização do conhecimento sobre o mercado atual a partir de conclusões, inferências, suposições e especulações.
Planejar como demandas expressas serão atendidas (7.1)	Entrada	A. Listagem de demandas expressas (4.1)	Lista com demandas expressas identificadas que sejam relevantes para o público e para a organização. Condução de experimentos de mercado, testes A/B e sessões de tentativas e erros, baseados em hipóteses.
		Conclusões acerca do mercado atual (6.1)	Sistematização do conhecimento sobre o mercado atual a partir de conclusões, inferências e suposições.
	Ferramentas e Técnicas	A. Planejamento estratégico	Elaboração de um conjunto de planos de ações visando atingir objetivos estratégicos da organização
		B. Planejamento de desenvolvimento de produto	Elaboração de um plano de ação para desenvolver um produto que atenda demandas expressas dos consumidores
	Saídas	A. Planejamento para demandas expressas	Plano estruturado para definir como as demandas expressas serão atendidas
Planejar como demandas latentes serão atendidas (7.2)	Entrada	Listagem de demandas latentes (4.2)	Lista com demandas latentes identificadas que sejam relevantes para o público e para a organização. Condução de experimentos de mercado, testes A/B e sessões de tentativas e erros, baseados em hipóteses.
		Conclusões acerca das tendências de mercado (6.2)	Sistematização do conhecimento sobre o mercado atual a partir de conclusões, inferências, suposições e especulações.
	Ferramentas e Técnicas	Planejamento estratégico	Elaboração de um conjunto de planos de ações visando atingir objetivos estratégicos da organização
		Planejamento de desenvolvimento de produto	Plano de ação para desenvolver um produto que atenda demandas latentes dos consumidores
	Saídas	Planejamento para demandas latentes	Plano estruturado para definir como as demandas latentes serão atendidas
Planejar inovações incrementais (8.1)	Entrada	A. Ideia de inovação incremental (1.1)	Ideias para melhorias incrementais no produto atual. E definição de critérios de tomada de decisão para prosseguimento ou não com o projeto de inovação.
		B. Planejamento para demandas expressas (7.1)	Elaboração de um plano estruturado para definir como as demandas expressas serão atendidas
	Ferramentas e Técnicas	Planejamento de desenvolvimento de produto	Plano de ação para desenvolver um produto que apresente inovações incrementais

	Saídas	Plano para desenvolvimento de inovações incrementais	Plano de ação para desenvolver um produto que apresente inovações incrementais
Planejar inovações radicais (8.2)	Entrada	MVP (1.2)	Minimum Viable Product, ou em português, mínimo produto viável é uma forma com objetivo de validar um produto ou serviço. Podendo ser um protótipo, uma apresentação, uma pesquisa, uma representação gráfica etc. E definição de critérios de tomada de decisão para prosseguimento ou não com o projeto de inovação
		Ideias de novos produtos (1.2)	Ideias para um produto novo que apresente novidade em termos de proposta de valor
		Listagem de possibilidades tecnológicas (2.1)	Lista com tendências e novidades tecnológicas passíveis de serem desenvolvidas ou aprimoradas pela empresa
		Planejamento para demandas latentes (7.2)	Elaboração de um plano estruturado para definir como as demandas latentes serão atendidas
	Ferramentas e Técnicas	Planejamento de desenvolvimento de produto	Elaboração de um de um plano de ação para desenvolver um produto que apresente inovações radicais
	Saídas	Plano para desenvolvimento de inovações radicais	Plano de ação para desenvolver um produto que apresente inovações radicais
Mobilizar recursos para aproveitar as oportunidades (9.1)	Entrada	Plano para desenvolvimento de inovações incrementais (8.1)	Plano de ação para desenvolver um produto que apresente inovações incrementais
		Planejamento para demandas expressas (7.1)	Plano estruturado para definir como as demandas expressas serão atendidas
	Ferramentas e Técnicas	Captação de recursos externos	Busca por fontes de financiamento e recursos externos para o aproveitamento de oportunidades
		Mobilização de recursos internos	Busca por recursos internos que possam ser utilizados
		Alocação ou ajuste no orçamento empresarial	Ajuste ou formulação de um orçamento empresarial que preveja gastos com aproveitamento de oportunidades
	Saídas	Listagem de recursos mobilizados para aproveitamento de oportunidades	Lista com recursos disponíveis e mobilizados para aproveitamento de oportunidades
Mobilizar recursos para criar oportunidades (9.2)	Entrada	Plano para desenvolvimento de inovações radicais (8.2)	Plano de ação para desenvolver um produto que apresente inovações radicais
		Planejamento para demandas latentes (7.2)	Plano estruturado para definir como as demandas latentes serão atendidas
	Ferramentas e Técnicas	Captação de recursos externos	Busca por fontes de financiamento e recursos externos para a criação de oportunidades
		Mobilização de recursos internos	Busca por recursos internos que possam ser utilizados
		Alocação ou ajuste no orçamento empresarial	Ajuste ou formulação de um orçamento empresarial que preveja gastos com a criação de oportunidades

	Saídas	Listagem de recursos mobilizados para a criação de oportunidades	Lista com recursos disponíveis e mobilizados para criação de oportunidades
Aproveitar oportunidades de mercado identificadas (10.1)	Entrada	Plano para desenvolvimento de inovações incrementais (8.1)	Plano de ação para desenvolver um produto que apresente inovações incrementais
		Listagem de recursos mobilizados para aproveitamento de oportunidades (9.1)	Lista com recursos disponíveis e mobilizados para aproveitamento de oportunidades
	Ferramentas e Técnicas	Desenvolvimento de inovações incrementais	Aplicação de P&D e processos de engenharia para desenvolvimento de inovações incrementais
		Lançamento das inovações incrementais	Processo de lançar no mercado e divulgar para os consumidores sobre as inovações incrementais
	Saídas	Produtos com inovações incrementais	Produtos lançados oferecendo inovações incrementais para os consumidores
Criar oportunidades de mercado (10.2)	Entrada	A. Estratégias para se diferenciar dos concorrentes (3.1)	Desenvolvimento de estratégia que se distanciem das estratégias dos concorrentes
		Plano para desenvolvimento de inovações radicais (8.2)	Plano de ação para desenvolver um produto que apresente inovações radicais
		Listagem de recursos mobilizados para a criação de oportunidades (9.2)	Lista com recursos disponíveis e mobilizados para criação de oportunidades
	Ferramentas e Técnicas	Desenvolvimento de inovações incrementais	Aplicação de P&D e processos de engenharia para desenvolvimento de inovações radicais
		Lançamento das inovações incrementais	Processo de lançar no mercado e divulgar para os consumidores sobre as inovações incrementais
	Saídas	Nova proposta produto	Novos produtos, sejam eles bens e/ou serviços, com novas propostas de valor para os consumidores
		Nova proposta de diferencial de mercado	Nova oferta de diferencial de mercado inovador, além do produto, como no modelo de negócio, identidade da marca, logística, distribuição etc.
Aprender novos processos e conceitos para aproveitar oportunidades (12.1)	Entrada	Plano para desenvolvimento de inovações incrementais (8.1)	Ideias para melhorias incrementais no produto atual. Condução de experimentos de mercado, testes A/B e sessões de tentativas e erros, baseados em hipóteses.
	Ferramentas e Técnicas	Tomada de decisão	Análise de critérios de cada recurso
	Saídas	Lista de recursos aprendidos	Lista com recursos aprendidos para aproveitamento de oportunidades
Aprender novos processos e conceitos para criar oportunidades (12.2)	Entrada	Plano para desenvolvimento de inovações radicais (8.2)	Minimum Viable Product, ou em português, mínimo produto viável é uma forma com objetivo de validar um produto ou serviço. Podendo ser um protótipo, uma apresentação, uma pesquisa, uma representação gráfica etc. Condução de experimentos de mercado, testes A/B e sessões de tentativas e erros, baseados em hipóteses.

	Ferramentas e Técnicas	Tomada de decisão	Análise de critérios de cada recurso
	Saídas	Lista de recursos aprendidos	Lista com recursos aprendidos para criação de oportunidades
Adquirir novos recursos para aproveitar oportunidades (13.1)	Entrada	Plano para desenvolvimento de inovações incrementais (8.1)	Ideias para melhorias incrementais no produto atual
	Ferramentas e Técnicas	Tomada de decisão	Análise de critérios de cada recurso
	Saídas	Lista de recursos adquiridos	Lista com recursos adquiridos para aproveitamento de oportunidades
Adquirir novos recursos para criar oportunidades (13.2)	Entrada	Plano para desenvolvimento de inovações radicais (8.2)	Minimum Viable Product, ou em português, mínimo produto viável é uma forma com objetivo de validar um produto ou serviço. Podendo ser um protótipo, uma apresentação, uma pesquisa, uma representação gráfica etc.
	Ferramentas e Técnicas	Tomada de decisão	Análise de critérios de cada recurso
	Saídas	Lista de recursos adquiridos	Lista com recursos adquiridos para criação de oportunidades
Ajustar e/ou adaptar recursos para aproveitar oportunidades (14.1)	Entrada	Plano para desenvolvimento de inovações incrementais (8.1)	Ideias para melhorias incrementais no produto atual
	Ferramentas e Técnicas	Tomada de decisão	Análise de critérios de cada recurso
	Saídas	Lista de recursos ajustados	Lista com recursos ajustados para aproveitamento de oportunidades
Ajustar e/ou adaptar recursos para criar oportunidades (14.2)	Entrada	Plano para desenvolvimento de inovações radicais (8.2)	Minimum Viable Product, ou em português, mínimo produto viável é uma forma com objetivo de validar um produto ou serviço. Podendo ser um protótipo, uma apresentação, uma pesquisa, uma representação gráfica etc.
	Ferramentas e Técnicas	Tomada de decisão	Análise de critérios de cada recurso
	Saídas	Lista de recursos ajustados	Lista com recursos ajustados para criação de oportunidades

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A partir da apresentação do presente Framework espera-se que o mesmo possa ser utilizado como referências por empreendedores, que busquem operacionalizar atividades relacionadas às práticas da DC e da MO.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente tese teve como objetivo principal construir um framework prático, à luz das teorias de Dynamic Capabilities e Market Orientation, que pudesse dar suporte à geração de vantagens competitivas à longo prazo para startups inseridas em ambientes dinâmicos. Para tal, debruçou-se sobre os constructos teóricos da DC e da MO, baseando-se nas suas dimensões: Sensing, Seizing e Transformation (relativas à DC) e; Proactive Market Orientation e Responsive Market Orientation (relativas à MO).

Por meio da análise sistêmica, proposição de modelo teórico, análise dos dados coletados e da construção do framework proposto, concluiu-se que o presente trabalho apresenta contribuições relevantes tanto teóricas, quanto práticas. O Quadro 35 expõe os objetivos específicos da tese ao lado dos seus resultados alcançados e apresentados no presente trabalho.

Quadro 35 – Objetivos específicos e resultados alcançados

OBJETIVO	RESULTADO
a) Propor um modelo teórico da relação entre a Market Orientation e as Dynamic Capabilities em ambientes dinâmicos	Modelo Teórico – Capítulo 2, seção 2.4
b) Analisar as interrelações entre as atividades de Market Orientation e as Dynamic Capabilities para os estudos longitudinais nas startups selecionadas	Narrativas dos casos – Capítulo 4, seção 4.1
c) Realizar o cotejamento do modelo proposto com os resultados dos estudos de caso, identificar suas limitações e propor sugestões para pesquisas futuras	Resultados das narrativas – Capítulo 4, seção 4.2
d) Gerar um framework operacional para os gestores das startups acerca da articulação da Market Orientation e as Dynamic Capabilities	Framework prático – Capítulo 5

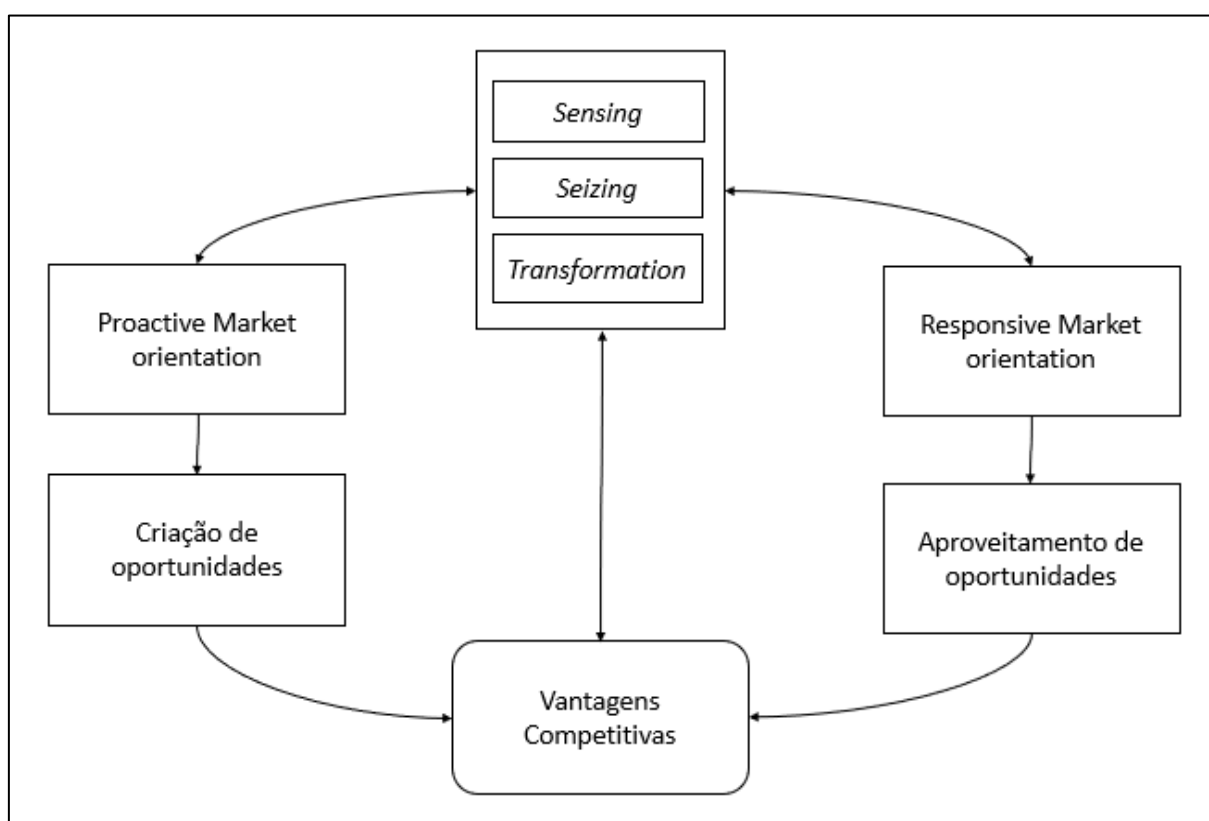
Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Como resultados principais da pesquisa entendeu-se a MO como uma orientação estratégica que as organizações adotaram como direção para suas atividades. A PMO e a RMO acionam o Sensing, Seizing e Transformation, que atuam como recursos VRIN e que trabalham de modo a garantir a concretização dos objetivos da MO. Sendo assim, os dois conceitos atuam de maneira interrelacionada durante a interação das empresas com os ambientes dinâmicos.

Entendeu-se que em ambientes dinâmicos, contexto em que atuam as startups, as Dynamic Capabilities e a Market Orientation fornecem os processos necessários para identificar demandas expressas e demandas latentes do mercado. De posse dessas informações, a MO garante a difusão dessas informações para toda a empresa, de modo a apoiar a tomada de decisão. Com base nessas informações, a empresa faz escolhas sobre quais demandas irá atender e sobre como irá empregar suas DC.

As DC, então, contribuem para a criação (*sensing*) e aproveitamento de novas oportunidades, por meio da reconfiguração dos recursos (*transformation*), como evidenciado na Figura 31.

Figura 31 – Modelo conceitual da tese revisado



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A Figura 31 apresenta o Modelo conceitual da tese, revisado após a investigação conduzida. Na representação, observamos que tanto a MO, em suas duas dimensões (PMO e RMO), quanto as DC (*sensing*, *seizing* e *transformation*) levam as organizações a vantagens competitivas, por meio de oportunidades de mercado geradas. No entanto, verificamos

diferenças com relação a como as empresas abordam essas oportunidades para alcançar as vantagens sustentáveis a longo prazo.

O estudo propõe uma relação entre as dimensões da DC e as duas dimensões da MO, na qual a PMO leva à criação de oportunidades, enquanto a RMO leva ao aproveitamento das oportunidades, se apoiando no sensing, seizing e transformation para tal. As DC dão suporte para atividades de escaneamento do mercado (sensing), geração ou aproveitamento das oportunidades identificadas (seizing) e mudanças e reconfigurações nos recursos, sejam eles os produtos ou modelos de negócio (transformation).

Sendo assim, encontraram-se evidências que suportam as proposições apresentadas na seção 2.3:

P1: A articulação entre a MO e as DC, em ambientes dinâmicos, leva a geração de vantagens competitivas por meio dos benefícios gerados por oportunidades de mercado

P2: A aplicação de sensing, seizing e transformation aliado a RMO leva a identificação e aproveitamento de oportunidades existentes no mercado

P3: A aplicação de sensing, seizing e transformation aliado a PMO leva a criação de novas oportunidades de mercado

P4: A MO, enquanto orientação estratégica, aciona as higher-order capabilities da DC (sensing, seizing e transformation) que coordenam as atividades de PMO e RMO

A seguir, as principais contribuições teóricas e práticas (respectivamente) serão explicitadas.

6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

O trabalho contribui para a literatura, na medida em que soma para o entendimento da articulação da MO com as DC, para a performance das empresas, tema que apresentava estudos incipientes até então (CORREIA; DIAS; TEIXEIRA, 2020; RANDHAWA; WILDEN; GUDERGAN, 2020; WILDEN *et al.*, 2019). A tese demonstra a articulação entre a MO e a DC em startups inseridas em ambientes dinâmicos, por meio da evidênciação da operacionalização prática de atividades relacionadas a esses construtos.

Nesse sentido determinadas lacunas da literatura apontas na análise sistêmicas apresentadas na seção 1.3 são atendidas. Entre elas:

- a) Como o conceito de Market orientation é visto e colocado em prática pelas startups (ALQAHTANI; USLAY, 2020; BOCCONCELLI *et al.*, 2018; HANSEN *et al.*, 2020).
- b) Evidências da articulação prática da MO com as DC para a performance das empresas (CORREIA; DIAS; TEIXEIRA, 2020; RANDHAWA; WILDEN; GUDERGAN, 2020; WILDEN *et al.*, 2019).
- c) Como a MO como capability condiciona a maneira como as empresas implementam suas demais Dynamic capabilities (CORREIA; DIAS; TEIXEIRA, 2020).
- d) Como as decisões estratégicas da MO moldam a implementação das DC em pequenas empresas (WILDEN; GUDERGAN; LINGS, 2019).

A pesquisa apresenta resultados empíricos das denominações proativa e responsiva da MO, cujas definições são descritas como inconsistentes por alguns teóricos (HERHAUSEN, 2016; WILDEN; GUDERGAN; LINGS, 2019), bem como evidências das dimensões das Dynamic capabilities. As práticas de PMO, RMO, Sensing, Seizing e Transformation foram identificadas, em maior ou menor grau ao longo do tempo, nas três startups pesquisadas no estudo longitudinal.

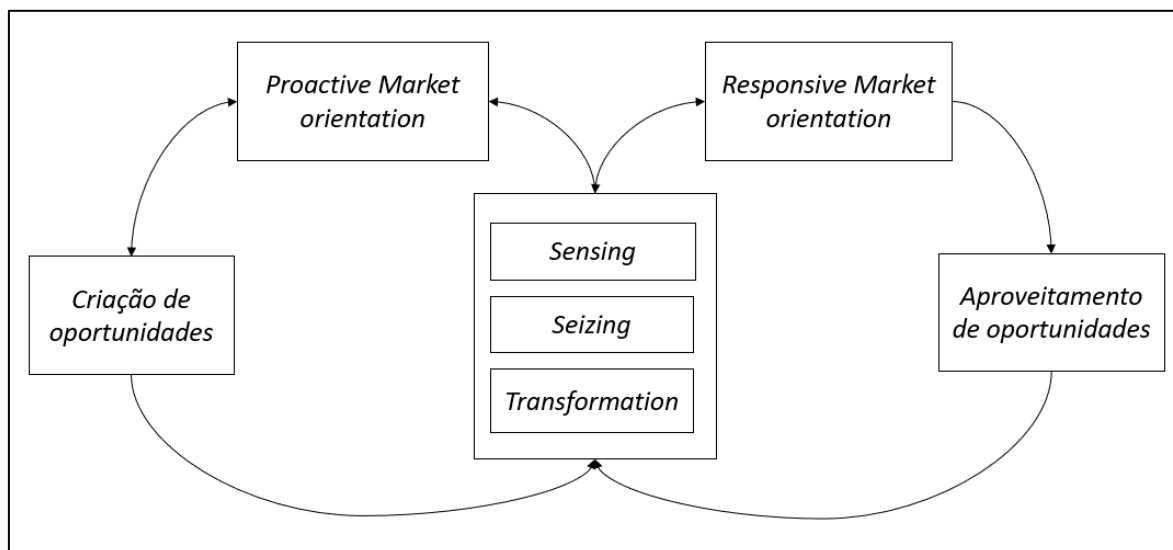
As operacionalizações práticas e atividades rotineiras desempenhadas nas empresas estudadas, carregam em si características tanto da MO quanto da DC. Essas práticas interrelacionam os dois constructos, na medida em que aplicam os conceitos de ambos simultaneamente, em prol do aproveitamento e da criação de oportunidades de mercado, em um ambiente dinâmico, típicos de empresas de base tecnológica.

No entanto, essa articulação apresenta distinções nos dois modelos com relação com as oportunidades: criação e aproveitamento. Quando se observa um movimento *market-driven*, onde a empresa é direcionada pelo mercado, aproveitando oportunidades previamente existentes, observamos as dimensões da DC em interação com a RMO. A RMO se mostra relacionada à atenção ao mercado atual e ao atendimento de demandas expressas (IYER *et al.*, 2019; WEI; ZHAO; ZHANG, 2014; YANG *et al.*, 2020).

Quando se observa um movimento *market-driving*, por sua vez, a empresa aplica o Sensing, Seizing e Transformation em conjunto com atividades da PMO. Nesse cenário, o foco se desloca para o atendimento de demandas latentes, buscando o sucesso em mercados futuros, com tendências tecnológicas ainda não exploradas (IYER *et al.*, 2019; WEI; ZHAO; ZHANG, 2014; YANG *et al.*, 2020).

Essa relação pode ser visualizada na Figura 32.

Figura 32 – Relação da PMO e RMO com a DC



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Esses dois movimentos se intercalam. Ora os empreendedores apresentam uma postura mais proativa, ora mais reativa frente à orientação para o mercado. Porém, nas duas frentes a empresa desempenha a MO como uma capability, para alcançar vantagens competitivas sustentáveis a longo prazo.

Observaram-se evidências nos casos observados, de maior presença de uma ou outra dimensão da MO, de acordo com o momento que as empresas viviam. Em períodos de validação inicial e inserção no mercado observou-se uma postura mais proativa das empresas. Uma vez que elas começam a receber clientes e pedidos, a postura oscilava para a vertente reativa, aproveitando oportunidades e explorando inovações incrementais, pedidas pelos clientes.

Nessa fase, as startups atenderam majoritariamente demandas expressas. Atividades de coleta de feedbacks, pedidos e sugestões são sistematicamente aplicadas. Esses registros eram analisados conforme a sua viabilidade e possibilidade de retorno para a empresa. Uma vez aceitos, se traduziam em planejamento e execução de inovações incrementais nos produtos pré-existentes.

Após esse período com um maior foco reativo, as empresas, impelidas pela identificação de uma demanda latente ou possibilidade de desenvolvimento de novas tecnologias, voltavam parte dos seus esforços novamente para a criação de oportunidades. A identificação dessas possibilidades se apresentou a partir de pesquisas na internet, participação

em eventos de tecnologia, observação de tendências mundiais, informações recebidas em interações de networking ou por meio de aprendizados sobre o comportamento dos consumidores e compradores.

Esse novo período proativo, não eliminava esforços responsivos, que seguiam de forma concomitante. As empresas passavam a se dedicar à criação de novas oportunidades e ao desenvolvimento de inovações radicais, sem abortar atividades de identificação e atendimento de demandas expressas.

6.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

Com relação às contribuições práticas, o presente trabalho desenvolveu um framework prático que pode servir como uma base de processos para os empreendedores de empresas nascentes de base tecnológica, que navegam em ambientes dinâmicos.

Para as startups que buscam superar os desafios dos ambientes dinâmicos em que estão inseridas, o framework prático fornece ferramentas e conhecimentos para que elas identifiquem e desenvolvam suas capacidades dinâmicas. Ademais, elas podem usá-lo como referência para que se orientem-se de forma eficiente para o mercado, garantindo assim sua competitividade a longo prazo.

O Quadro 36 apresenta o Framework desenvolvido, evidenciando os processos para os quais foram encontradas evidências suficientes no presente trabalho.

Quadro 36 – Framework prático da articulação entre DC e MO revisado

ÁREAS DE CONHECIMENTO	GRUPOS DE PROCESSOS	
	APROVEITAMENTO DE OPORTUNIDADES	CRIAÇÃO DE OPORTUNIDADES
1. ESCANEAMENTO DE PRODUTOS	1.1 Realizar diagnósticos acerca dos produtos atuais	1.2 Especular sobre uso de produtos
2. ESCANEAMENTO DE TECNOLOGIA	--	2.1 Identificar possibilidades e desenvolvimentos de novas tecnologias
3. ESCANEAMENTO DE CONCORRENTES	3.1 Acompanhar as atividades dos concorrentes	3.2 Perceber rapidamente mudanças nos concorrentes
4. ESCANEAMENTO DE CONSUMIDORES	4.1 Identificar demandas expressas	4.2 Identificar demandas latentes
5. DISSEMINAÇÃO DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO	5.1 Disseminar inteligência de mercado atual	5.2 Disseminar inteligência sobre tendências de mercado

6. INTERPRETAÇÃO DE DADOS	6.1 Interpretar dados de inteligência de mercado atual	6.2 Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado
7. PLANEJAMENTO DO ATENDIMENTO DE DEMANDAS	7.1 Planejar como demandas expressas serão atendidas	7.2 Planejar como demandas latentes serão atendidas
8. PLANEJAMENTO DE INOVAÇÕES	8.1 Planejar inovações incrementais	8.2 Planejar inovações radicais
9. MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS	9.1 Mobilizar recursos para aproveitar as oportunidades	9.2 Mobilizar recursos para criar oportunidades
10. ABORDAGEM DE OPORTUNIDADES	10.1 Aproveitar oportunidades de mercado identificadas	10.2 Criar oportunidades de mercado
11. APRENDIZADO	12.1 Aprender novos processos e conceitos para aproveitar oportunidades	12.2 Aprender novos processos e conceitos para criar oportunidades
12. AQUISIÇÃO DE RECURSOS	13.1 Adquirir novos recursos para aproveitar oportunidades	13.2 Adquirir novos recursos para criar oportunidades
13. AJUSTE DE RECURSOS	14.1 Ajustar e/ou adaptar recursos para aproveitar oportunidades	14.2 Ajustar e/ou adaptar recursos para criar oportunidades

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Tendo acesso às atividades que efetivamente integram as Dynamic Capabilities com a Market Orientation, as empresas podem ter maiores chances de criarem e aproveitarem oportunidades do mercado em que estão inseridas. Essa integração tem evidências que indicam que sua aplicação leva à geração de vantagens competitivas para startups inseridas em ambientes dinâmicos.

Esse suporte contribui para a sociedade em termos econômicos, uma vez que os paradigmas tradicionais de marketing se mostram insuficientes para explicar os fenômenos mercadológicos experienciados pelas startups (WHALEN *et al.*, 2016). Por serem empresas novas, operando em mercados que mudam rapidamente, elas precisam de ferramentas que possam ser adaptadas às suas necessidades específicas.

O descompasso entre teórica e prática pode levar essas organizações a terem dificuldades no processo de tomada de decisão. Isso porque se uma startup tenta aplicar práticas de marketing e estratégia formuladas para empresas consolidadas, atuantes em setores tradicionais, ela pode se deparar com uma burocracia, departamentalização e estratégias incompatíveis com seu modelo de negócio e mercado.

Em conclusão, o framework proposto é uma ferramenta prática para startups que buscam garantir sua competitividade em ambientes dinâmicos. Espera-se que a partir da sua publicação, ele possa ser utilizado como guia para ajudar as startups a superarem os desafios dos ambientes dinâmicos e a garantirem sua competitividade à longo prazo.

6.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

O trabalho apresentou limitações e desafios principalmente com relação ao acesso às informações por fonte de dados primários (entrevistas), por restrições de disponibilidade dos empreendedores. A pandemia ocasionada pelo vírus Covid 19 entre os anos de 2020 e 2023 também dificultou o acesso, impossibilitando a condução de observações diretas no dia a dia das empresas, durante o período designado para a coleta de dados.

Essas limitações foram contornadas utilizando do suporte tecnológico para acompanhamento remoto e reuniões online com os empreendedores. Todas as interações com os participantes, seja nas entrevistas principais, seja nas sessões de mentoria, foram mediadas por plataformas digitais.

Pesquisas futuras podem se atear a replicar a presente metodologia em startups em diferentes regiões do Brasil e do mundo. Pesquisadores podem também focar na dimensão da Transformation da DC, por ter sido aquela para qual foram encontradas menos evidências. Mostra-se fortuitas oportunidades de compreender melhor a articulação da DC e MO em startups inseridas em ambientes dinâmicos e como essa articulação é operacionalizada, em diferentes contextos e estágios de desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

ABAL, João. *Entrevista com empreendedor da Vanellus*. . Florianópolis: Entrevista concedida à Ana Maria Simões Ribeiro. , 2022

ABAL, João. *Entrevista com empreendedor da Vanellus*. . Florianópolis: Entrevista concedida à Ana Maria Simões Ribeiro. , 2023

AFONSO, Michele H F *et al.* Como construir conhecimento sobre o tema de pesquisa? Aplicação do processo Proknow-C na busca de literatura sobre avaliação do desenvolvimento sustentável. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 5, n. 2, p. 47–62, 2011.

AHMADI, H.; O’CASS, A. The role of entrepreneurial marketing in new technology ventures first product commercialisation. *Journal of Strategic Marketing*, v. 24, n. 1, p. 47–60, 2016.

ALQAHTANI, N.; USLAY, C. Entrepreneurial marketing and firm performance: Synthesis and conceptual development. *Journal of Business Research*, v. 113, p. 62–71, 2020.

ASHWIN, Marie; HIRST, Alan. Scoping the market orientation literature from 2009 to 2013: a review of the concept and the discussions found across a range of academic disciplines. *Journal of Strategic Marketing*, v. 23, n. 4, p. 353–363, 2015.

BADEN-FULLER, C.; TEECE, D.J. Market sensing, dynamic capability, and competitive dynamics. *Industrial Marketing Management*, v. 89, p. 105–106, 2020.

BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BARRALES-MOLINA, V.; MARTÍNEZ-LÓPEZ, F.J.; GÁZQUEZ-ABAD, J.C. Dynamic marketing capabilities: Toward an integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, v. 16, n. 4, p. 397–416, 2014.

BETTIOL, M.; DI MARIA, E.; FINOTTO, V. Marketing in SMEs: The role of entrepreneurial sensemaking. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 8, n. 2, p. 223–248, 2012.

BOCCONCELLI, R. *et al.* SMEs and Marketing: A Systematic Literature Review. *International Journal of Management Reviews*, v. 20, n. 2, p. 227–254, 2018.

BOGERS, Marcel *et al.* Strategic management of open innovation: A dynamic capabilities perspective. *California Management Review*, v. 62, n. 1, p. 77–94, 2019.

CAI, L.; LIU, Q.; *et al.* Market orientation and technological innovation: the moderating role of entrepreneurial support policies. *International Entrepreneurship and Management*

Journal, v. 11, n. 3, p. 645–671, 2015.

CAI, L.; YU, X.; *et al.* Radical innovation, market orientation, and risk-taking in Chinese new ventures: An exploratory study. *International Journal of Technology Management*, v. 67, n. 1, p. 47–76, 2015.

CHEN, M.-H.; CHANG, Y.-Y.; CHANG, Y.-C. Entrepreneurial Orientation, Social Networks, and Creative Performance: Middle Managers as Corporate Entrepreneurs. *Creativity and Innovation Management*, v. 24, n. 3, p. 493–507, 2015.

CHEN, Yan. Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation. *Business Horizons*, v. 60, n. 3, p. 385–394, 2017.

CORREIA, R.J. Ricardo Jorge; DIAS, J.G. José G; TEIXEIRA, Mário Sérgio M.S. Dynamic capabilities and competitive advantages as mediator variables between market orientation and business performance. *Journal of Strategy and Management*, 2020.

COSTA, Renata. *Entrevista com empreendedora da Beepay*. . Florianópolis: Entrevista concedida à Ana Maria Simões Ribeiro. , 2022

CUNHA, Felipe. *Entrevista com empreendedor da Beupse*. . Florianópolis: Entrevista concedida à Ana Maria Simões Ribeiro. , 2022

CUNHA, Felipe. *Fragmento de mentoria oferecida pelo Lippe UFSC*. . Florianópolis: Trechos cedidos à Ana Maria Simões Ribeiro. , 2021

DASILVA, Carlos M; TRKMAN, Peter. Business model: What it is and what it is not. *Long range planning*, v. 47, n. 6, p. 379–389, 2014.

DAY, George S. Closing the marketing capabilities gap. *Journal of marketing*, v. 75, n. 4, p. 183–195, 2011.

DAY, George S. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing*, v. 58, n. 4, p. 37–52, 1994.

DE OLIVEIRA LACERDA, Rogerio Tadeu; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim. Metodologia de gestão de processos e dynamic capabilities. *Revista de Administração FACES Journal*, 2012.

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U; WEBSTER JR, Frederick E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of marketing*, v. 57, n. 1, p. 23–37, 1993.

DI STEFANO, Giada; PETERAF, Margaret; VERONA, Gianmario. The organizational drivetrain: A road to integration of dynamic capabilities research. *Academy of Management Perspectives*, v. 28, n. 4, p. 307–327, 2014.

EGGERS, F. Grow with the flow: entrepreneurial marketing and thriving young firms. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, v. 1, n. 3, p. 227–244, 2010.

EGGERS, F.; HANSEN, D.J.; DAVIS, A.E. Examining the relationship between customer and entrepreneurial orientation on nascent firms' marketing strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 8, n. 2, p. 203–222, 2012.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. *Academy of management review*, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

EISENHARDT, Kathleen M; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, p. 1105–1121, 2000.

ENSSLIN, Leonardo; GIFFHORN, Edilson; *et al.* Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão-constructivista. *Pesquisa Operacional*, v. 30, n. 1, p. 125–152, 2010.

ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra R; *et al.* ProKnow-C, knowledge development process-constructivist. *Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. Brasil*, v. 10, n. 4, p. 2015, 2010.

FALAHAT, M.; KNIGHT, G.; ALON, I. Orientations and capabilities of born global firms from emerging markets. *International Marketing Review*, v. 35, n. 6, p. 936–957, 2018. Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85048357461&doi=10.1108%2FIMR-01-2017-0021&partnerID=40&md5=b7c688e292d1f09e481b8917fe020abf>>.

FALLON-BYRNE, Lucy; HARNEY, Brian. Microfoundations of dynamic capabilities for innovation: a review and research agenda. *Irish Journal of Management*, v. 36, n. 1, p. 21–31, 2017.

FILLIS, I. The art of the entrepreneurial marketer. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, v. 12, n. 2, p. 87–107, 2010.

FRANCO, M. *et al.* An exploratory study of entrepreneurial marketing in SMEs: The role of the founder-entrepreneur. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 21, n. 2, p. 265–283, 2014.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de administração de empresas*, v. 35, n. 2, p. 57–63, 1995.

GOTTELAND, D.; SHOCK, J.; SARIN, S. Strategic orientations, marketing proactivity and firm market performance. *Industrial Marketing Management*, v. 91, p. 610–620, 2020.

HAKALA, Henri. Strategic orientations in management literature: Three approaches to

understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations. *International Journal of Management Reviews*, v. 13, n. 2, p. 199–217, 2011.

HANSEN, D J *et al.* The future is in the past: A framework for the Marketing-Entrepreneurship Interface (MEI). *Journal of Business Research*, v. 113, p. 198–208, 2020. Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85067014577&doi=10.1016%2Fj.jbusres.2019.05.030&partnerID=40&md5=08226a6f59177b1eb6684d762a6576bb>>.

HARRIGAN, P.; RAMSEY, E.; IBBOTSON, P. Entrepreneurial marketing in SMEs: The key capabilities of e-CRM. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, v. 14, n. 1, p. 40–64, 2012.

HELFAT, Constance E; PETERAF, Margaret A. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, v. 24, n. 10, p. 997–1010, 2003.

HELFAT, Constance E; PETERAF, Margaret A. *Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path.* . [S.l.]: Sage publications Sage UK: London, England. , 2009

HERHAUSEN, D. Unfolding the ambidextrous effects of proactive and responsive market orientation. *Journal of Business Research*, v. 69, n. 7, p. 2585–2593, 2016.

HERNÁNDEZ-LINARES, R.; KELLERMANN, F.W.; LÓPEZ-FERNÁNDEZ, M.C. Dynamic capabilities and SME performance: The moderating effect of market orientation. *Journal of Small Business Management*, v. 59, n. 1, p. 162–195, 2021.

HOU, Jia-Jeng. Toward a research model of market orientation and dynamic capabilities. *Social Behavior and Personality: an international journal*, v. 36, n. 9, p. 1251–1268, 2008.

IYER, P. *et al.* Market orientation, positioning strategy and brand performance. *Industrial Marketing Management*, v. 81, p. 16–29, 2019.

JAEGER, N.A.; ZACHARIAS, N.A.; BRETTEL, M. Nonlinear and dynamic effects of responsive and proactive market orientation: A longitudinal investigation. *International Journal of Research in Marketing*, v. 33, n. 4, p. 767–779, 2016.

JAWORSKI, Bernard; KOHLI, Ajay K; SAHAY, Arvind. Market-driven versus driving markets. *Journal of the academy of marketing science*, v. 28, n. 1, p. 45–54, 2000.

JONES, R.; ROWLEY, J. Entrepreneurial marketing in small businesses: A conceptual exploration. *International Small Business Journal*, v. 29, n. 1, p. 25–36, 2011.

JONES, R.; SUORANTA, M.; ROWLEY, J. Entrepreneurial marketing: A comparative

study. *Service Industries Journal*, v. 33, n. 7–8, p. 705–719, 2013a.

JONES, R.; SUORANTA, M.; ROWLEY, J. Strategic network marketing in technology SMEs. *Journal of Marketing Management*, v. 29, n. 5–6, p. 671–697, 2013b.

JONES, R.; ROWLEY, J. Card-based game methods: Exploring SME entrepreneurial marketing practice. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, v. 16, n. 4, p. 485–502, 2012. Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84863660792&doi=10.1504%2FIJESB.2012.047614&partnerID=40&md5=623a50fc9ae06bca15cec53908c1fbe2>>.

JONES, Rosalind; SETHNA, Zubin; SOLÉ, Mar. Entrepreneurial marketing: Conceptual exploration and link to performance. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, v. 15, n. 1, p. 23–38, 2013. Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84887290701&doi=10.1108%2FJRME-07-2012-0020&partnerID=40&md5=a07f0668aaa78897f64ff7754713827a>>.

KATKALO, Valery S; PITELIS, Christos N; TEECE, David J. Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and corporate change*, v. 19, n. 4, p. 1175–1186, 2010.

KAY, Neil M; LEIH, Sohvi; TEECE, David J. The role of emergence in dynamic capabilities: a restatement of the framework and some possibilities for future research. *Industrial and Corporate Change*, v. 27, n. 4, p. 623–638, 2018.

KETCHEN JR, David J; HULT, G Tomas M; SLATER, Stanley F. Toward greater understanding of market orientation and the resource-based view. *Strategic management journal*, v. 28, n. 9, p. 961–964, 2007.

KIM, Namwoon; IM, Subin; SLATER, Stanley F. Impact of knowledge type and strategic orientation on new product creativity and advantage in high-technology firms. *Journal of product innovation management*, v. 30, n. 1, p. 136–153, 2013.

KOCAK, A.; CARSRUD, A.; OFLAZOGLU, S. Market, entrepreneurial, and technology orientations: impact on innovation and firm performance. *Management Decision*, v. 55, n. 2, p. 248–270, 2017. Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85014675297&doi=10.1108%2FMMD-04-2015-0146&partnerID=40&md5=bcc0734373639c4bdc6080a9e54112e7>>.

KOHLI, Ajay K; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research

propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*, v. 54, n. 2, p. 1–18, 1990.

KRAUS, S.; HARMS, R.; FINK, M. Entrepreneurial marketing: Moving beyond marketing in new ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, v. 11, n. 1, p. 19–34, 2010.

KUMP, Barbara *et al.* Toward a dynamic capabilities scale: measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities. *Industrial and Corporate Change*, v. 28, n. 5, p. 1149–1172, 2019.

LACERDA, Rogerio Tadeu de Oliveira *et al.* A constructivist approach to manage business process as a dynamic capability. *Knowledge and Process Management*, v. 21, n. 1, p. 54–66, 2014.

LACERDA, Rogerio Tadeu de Oliveira; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim. Metodologia de gestão de processos e dynamic capabilities. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 11, n. 3, 2012.

LADO, Nora; MAYDEU-OLIVARES, Albert. Exploring the link between market orientation and innovation in the European and US insurance markets. *International marketing review*, 2001.

LAMORE, P.R.; BERKOWITZ, D.; FARRINGTON, P.A. Proactive/responsive market orientation and marketing - Research and development integration. *Journal of Product Innovation Management*, v. 30, n. 4, p. 695–711, 2013.

LEONARD-BARTON, Dorothy. A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. *Organization science*, v. 1, n. 3, p. 248–266, 1990.

LICHTENTHALER, U. Determinants of absorptive capacity: the value of technology and market orientation for external knowledge acquisition. *Journal of Business and Industrial Marketing*, v. 31, n. 5, p. 600–610, 2016. Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84978237159&doi=10.1108%2FJBIM-04-2015-0076&partnerID=40&md5=5b54904fc63eaf92ded45d1954ae93bb>>.

MARCH, James G. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, v. 2, n. 1, p. 71–87, 1991.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing-edição compacta*. [S.l.]: Elsevier Brasil, 2013. v. 5.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick *et al.* Estudo de caso na engenharia de produção:

estruturação e recomendações para sua condução. *Production*, v. 169, n. 1, p. 253–276, 2007.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. *Production*, v. 17, n. 1, p. 216–229, 2007.

MIHARDJO, L.W.W. *et al.* The influence of digital leadership on innovation management based on dynamic capability: Market orientation as a moderator. *Management Science Letters*, v. 9, n. 7, p. 1059–1070, 2019.

MORRISH, S.C. Entrepreneurial marketing: A strategy for the twenty-first century? *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, v. 13, n. 2, p. 110–119, 2011.

MORRISH, S.C.; DEACON, J.H. A Tale of Two Spirits: Entrepreneurial Marketing at 42Below Vodka and Penderyn Whisky. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, v. 24, n. 1, p. 113–124, 2011.

MORRISH, S.C.; MILES, M.P.; DEACON, J.H. Entrepreneurial marketing: Acknowledging the entrepreneur and customer-centric interrelationship. *Journal of Strategic Marketing*, v. 18, n. 4, p. 303–316, 2010.

MU, J. Dynamic Capability and Firm Performance: The Role of Marketing Capability and Operations Capability. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 64, n. 4, p. 554–565, 2017.

MU, Jifeng *et al.* Strategic orientation and new product development performance: The role of networking capability and networking ability. *Industrial Marketing Management*, v. 64, p. 187–201, 2017.

MYSTAKIDIS, Stylianos. Metaverse. *Encyclopedia*, v. 2, n. 1, p. 486–497, 2022.

NARVER, John C; SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, v. 54, n. 4, p. 20–35, 1990.

NARVER, John C; SLATER, Stanley F; MACLACHLAN, Douglas L. Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of product innovation management*, v. 21, n. 5, p. 334–347, 2004.

O’CASS, A.; NGO, L.V. Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities. *Industrial Marketing Management*, v. 41, n. 1, p. 125–135, 2012.

O’CASS, A.; NGO, L.V. Winning through innovation and marketing: Lessons from Australia and Vietnam. *Industrial Marketing Management*, v. 40, n. 8, p. 1319–1329, 2011.

OSORIO TINOCO, F.F.; HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, M.; RODRIGUEZ-OREJUELA, A. Nonlinear and complementary effects of responsive and proactive market orientation on firms’ competitive advantage. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*,

v. 32, n. 4, p. 841–859, 2019.

OZDEMIR, S.; KANDEMIR, D.; ENG, T.-Y. The role of horizontal and vertical new product alliances in responsive and proactive market orientations and performance of industrial manufacturing firms. *Industrial Marketing Management*, v. 64, p. 25–35, 2017.

PARIDA, Vinit; LAHTI, Tom; WINCENT, Joakim. Exploration and exploitation and firm performance variability: a study of ambidexterity in entrepreneurial firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 12, n. 4, p. 1147–1164, 2016.

PEREZ, Lourdes; WHITELOCK, Jeryl; FLORIN, Juan. Learning about customers. *European Journal of Marketing*, 2013.

PETZOLD, S. *et al.* Impact of responsive and proactive market orientation on SME performance: The moderating role of economic crisis perception. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, v. 36, n. 4, p. 459–472, 2019.

QURESHI, S.; KRATZER, J. An Investigation of Antecedents and Outcomes of Marketing Capabilities in Entrepreneurial Firms: An Empirical Study of Small Technology-Based Firms in Germany. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, v. 24, n. 1, p. 49–66, 2011.

RANDHAWA, Krithika; WILDEN, Ralf; GUDERGAN, Siegfried. How to innovate toward an ambidextrous business model? The role of dynamic capabilities and market orientation. *Journal of Business Research*, 2020.

RIES, Eric. *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. [S.l.]: Currency, 2011.

ROGERIO TADEU DE OLIVEIRA LACERDA. *Narrativa Inicial Do Caso ATLAS POWER – MI – até março/2019*. . [S.l: s.n.], 2019.

SALOMO, Soren; STEINHOFF, Fee; TROMMSDORFF, Volker. Customer orientation in innovation projects and new product development success-the moderating effect of product innovativeness. *International Journal of Technology Management*, v. 26, n. 5–6, p. 442–463, 2003.

SASMOKO *et al.* Dynamic capability: The effect of digital leadership on fostering innovation capability based on market orientation. *Management Science Letters*, v. 9, n. 10, p. 1633–1644, 2019.

SCHILKE, Oliver; HU, Songcui; HELFAT, Constance E. Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, v. 12, n. 1, p. 390–439, 2018.

SCHOEMAKER, Paul J H; HEATON, Sohvi; TEECE, David. Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, v. 61, n. 1, p. 15–42, 2018.

SCHRIBER, Svante; LÖWSTEDT, Jan. Tangible resources and the development of organizational capabilities. *Scandinavian Journal of Management*, v. 31, n. 1, p. 54–68, 2015.

SETT, R K. Market orientation – firm performance link in a dynamic environment: looking inside the black box. *AMS Review*, Cited By :6Export Date: 11 April 2021, v. 8, n. 3–4, p. 163–179, 2018. Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85081582449&doi=10.1007%2Fs13162-017-0099-2&partnerID=40&md5=17aaa3b7ea7c783bf5af8e1d18f2df67>>.

SIGUÉ, S.P.; BIBOUM, A.D. Entrepreneurial Marketing and Social Networking in Small and Medium Service Enterprises: A Case Study into Business Dealings in Cameroon. *Journal of African Business*, v. 21, n. 3, p. 338–354, 2020.

SIGUÉ, Simon Pierre S.P.; BIBOUM, A.D. Altante Désirée. Entrepreneurial Marketing and Social Networking in Small and Medium Service Enterprises: A Case Study into Business Dealings in Cameroon. *Journal of African Business*, v. 21, n. 3, p. 338–354, 2020.

SILVEIRA, Bruno Ribas; LACERDA, Rogerio Tadeu De Oliveira. Análise bibliométrica da literatura sobre startups e alianças estratégicas. *Sistemas & Gestão*, v. 14, n. 2, p. 197–210, 2019.

SOK, P; O’CASS, A; MILES, M P. The Performance Advantages for SMEs of Product Innovation and Marketing Resource–Capability Complementarity in Emerging Economies. *Journal of Small Business Management*, v. 54, n. 3, p. 805–826, 2016. Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84977080433&doi=10.1111%2Fjsbm.12172&partnerID=40&md5=c83dc0843d33b1f11fdefe50252699>>.

STOKES, David. Putting entrepreneurship into marketing: the processes of entrepreneurial marketing. *Journal of research in marketing and entrepreneurship*, v. 2, n. 1, p. 1–16, 2000.

TABARES, Alexander; ALVAREZ, Claudia; URBANO, David. Born globals from the resource-based theory: A case study in Colombia. *Journal of technology management & innovation*, v. 10, n. 2, p. 155–165, 2015.

TAN, M.; LIU, Z. Paths to success: An ambidexterity perspective on how responsive and proactive market orientations affect SMEs’ business performance. *Journal of Strategic Marketing*, v. 22, n. 5, p. 420–441, 2014.

TEECE, David J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of international business studies*, v. 45, n. 1, p. 8–37, 2014.

TEECE, David J. Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, v. 51, n. 1, p. 40–49, 2018a.

TEECE, David J. Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*, v. 24, n. 3, p. 359–368, 2018b.

TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, v. 28, n. 13, p. 1319–1350, 2007.

TEECE, David J; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

TRENTIN, Alessio; FORZA, Cipriano; PERIN, Elisa. Embeddedness and path dependence of organizational capabilities for mass customization and green management: A longitudinal case study in the machinery industry. *International Journal of Production Economics*, v. 169, p. 253–276, 2015.

URBANO, David; APARICIO, Sebastian; AUDRETSCH, David. Twenty-five years of research on institutions, entrepreneurship, and economic growth: what has been learned? *Small Business Economics*, v. 53, n. 1, p. 21–49, 2019.

VOSS, Chris; TSIKRIKTSIS, Nikos; FROHLICH, Mark. Case research in operations management. *International journal of operations & production management*, 2002.

VU, Hieu Minh. A review of dynamic capabilities, innovation capabilities, entrepreneurial capabilities and their consequences. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)*, v. 7, n. 8, p. 485–494, 2020.

WANG, Y.; ZHANG, H.; SONG, M. Pure or ambidextrous strategy? A study of responsive and proactive market orientations in industrial firms. *Journal of Business and Industrial Marketing*, v. 35, n. 6, p. 1001–1010, 2020.

WEI, Z.; ZHAO, J.; ZHANG, C. Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, v. 33, p. 134–153, 2014.

WHALEN, P. *et al.* Anatomy of competitive advantage: towards a contingency theory of entrepreneurial marketing. *Journal of Strategic Marketing*, v. 24, n. 1, p. 5–19, 2016.

WHALEN, P.; AKAKA, M.A. A dynamic market conceptualization for entrepreneurial marketing: the co-creation of opportunities. *Journal of Strategic Marketing*, v. 24, n. 1, p. 61–

75, 2016.

WILDEN, R. *et al.* The role of cocreation and dynamic capabilities in service provision and performance: A configurational study. *Industrial Marketing Management*, v. 78, p. 43–57, 2019.

WILDEN, R.; GUDERGAN, S.; LINGS, I. The interplay and growth implications of dynamic capabilities and market orientation. *Industrial Marketing Management*, v. 83, p. 21–30, 2019.

YANG, D. *et al.* Market orientation, strategic flexibility and business model innovation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, v. 35, n. 4, p. 771–784, 2020.

YANNOPOULOS, P.; AUH, S.; MENGUC, B. Achieving fit between learning and market orientation: Implications for new product performance. *Journal of Product Innovation Management*, v. 29, n. 4, p. 531–545, 2012. Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84862154158&doi=10.1111%2Fj.1540-5885.2012.00923.x&partnerID=40&md5=e04301ba1068c53305852fbf500e00d9>>.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*. [S.l.]: Bookman editora, 2015.

ZHANG, J.; DUAN, Y. The impact of different types of market orientation on product innovation performance: Evidence from Chinese manufacturers. *Management Decision*, v. 48, n. 6, p. 849–867, 2010.

APÊNDICE A

Instrumento de coleta (perguntas norteadoras para entrevista semiestruturada)

CONSTRUCTO	PERGUNTA
PMO; <i>Sensing</i>	Como a empresa busca descobrir necessidades adicionais dos clientes, que eles mesmos desconhecem?
PMO	Como foi a relação da empresa com os <i>early adopters</i> ?
PMO	A empresa busca atuar em mercados diferentes daqueles nos quais atuam hoje? Se sim, por quê?
PMO	Como a empresa busca se antecipar as mudanças no mercado?
PMO; <i>Sensing</i>	Como a empresa buscam informações sobre novidades e lançamentos relacionadas a tecnologia na qual trabalham?
PMO; <i>Seizing</i> ; <i>Transformation</i>	Como as informações sobre as novas tecnologias e novos mercados são compartilhadas e utilizadas na tomada de decisão?
PMO, <i>Sensing</i>	Como a empresa cria oportunidades no mercado, modificando significativamente o setor ou a tecnologia?
RMO, <i>Sensing</i>	Como a empresa monitora a experiência e a satisfação dos usuários? Existem indicadores para isso?
RMO, <i>Sensing</i>	Como a empresa identifica oportunidades no mercado atual?
RMO; <i>Seizing</i> ; <i>Transformation</i>	Como essas informações sobre o mercado atual são compartilhadas e fazem parte das tomadas de decisão da empresa?
RMO, <i>Seizing</i>	Como a empresa lida com pedidos dos usuários para fazer modificações nos produtos e serviços (inovações incrementais)? A empresa cede facilmente aos pedidos? A empresa os atende rapidamente?
RMO, <i>Seizing</i>	Quais os critérios que a empresa utiliza para priorizar o atendimento de alguns clientes em detrimento de outros?
RMO; <i>Sensing</i>	Como (e com qual frequência) a empresa monitora as ações dos seus concorrentes?
RMO; <i>Sensing</i>	Como a empresa vê seu atendimento ao usuário com relação aos seus concorrentes?
PMO; RMO; <i>Seizing</i>	Como a empresa implementar processos para comercializar novos produtos e serviços?
PMO; RMO; <i>Transformation</i>	Quando necessário, como a empresa ajusta tecnologias desenvolvidas internamente e externamente?
PMO; RMO; <i>Transformation</i>	Como a empresa lida com mudanças e necessidade de aprendizado constante?
PMO; RMO; <i>Transformation</i>	Como a empresa concilia o atendimento do mercado atual com a busca por novos mercados e inovações?

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

ANEXO A - Citações do caso Beupse

ID	Conteúdo de Citação	Códigos
10:1	A gente é um software que ele é pouco complexo de escalar, porque nesse nicho de mercado, porque cada cliente tem uma peculiaridade que a gente precisa, no meio do processo adaptar o software para conseguir atender. Como precisa da nossa mão pra ficar adaptando ele tem uma difícil escala. E como a gente não pegou o investimento o negócio é mais lento. ^[P] _[SEP]	Realizar diagnósticos acerca dos produtos atuais
10:3	O produto inicial é um software para personalizações de imóveis. O problema é que a gente resolvia era a dificuldade de construtoras de oferecer personalizações nos imóveis. (Com o produto) Eles tinham uma redução de até 80% nos custos de gestão e aumento que até 20% no faturamento.	Realizar diagnósticos acerca dos produtos atuais
10:4	O mercado do software de personalização, multiplicando o número de consultoras existentes a gente tinha um potencial de mercado de 25 bilhões por ano. E concorrentes no mercado a gente tem 4 assim. ^[P] _[SEP]	Interpretar dados de inteligência de mercado atual
10:5	Primeiro ano a gente faturou R\$75.000. Segundo ano a gente faturou R\$ 275.000. A projeção com esse produto esse ano era faturar R\$855.000. Porque a gente já conseguiu resolver a dor de várias construtoras. Então você começa a ter padrões assim. ^[P] _[SEP]	Interpretar dados de inteligência de mercado atual
10:6	Aí a gente 2022 viu uma oportunidade chamada metaverso e a gente decidiu apostar. Porque a gente já tem a mesma tecnologia, de games. O mercado é maior, tem pouca ocorrência, mais oportunidades, tem algumas dores latentes. ^[P] _[SEP]	Identificar demandas latentes Identificar possibilidades e desenvolvimentos de novas tecnologias
10:7	O metaverso é o futuro da internet. É uma rede social tridimensional representada através de um mundo de cidades virtuais, com um poder de conectar pessoas, empresas, consumo, finanças, entretenimento e o local onde todos os negócios estarão ao mercado de 8 a 12 trilhões até 2030. Até 2030 a gente vai ter 5 bilhões de usuários e promete ser o futuro do trabalho, o futuro da educação, o futuro de 95% dos negócios. ^[P] _[SEP]	Identificar demandas latentes Identificar possibilidades e desenvolvimentos de novas tecnologias
10:8	E o mercado não tem empresas de metaverso suficientes para atender a demanda.	Acompanhar as atividades dos concorrentes
10:9	Dessas, 1,8 milhões são empresas de grande ou médio porte. Se a gente for ver o histórico da internet, quando surgiu a internet inicialmente quem entrou foram empresas de grande e médio porte. Então se 10% das empresas de médio ou grande porte quiserem entrar no metaverso, a gente teria 180.000 empresas para atender. E hoje no mercado, na forma tradicional que se atende, não é possível atender. No mercado hoje existem, no máximo, umas 30 empresas para atender isso. ^[P] _[SEP]	Identificar demandas latentes Identificar possibilidades e desenvolvimentos de novas tecnologias Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado Perceber rapidamente mudanças nos concorrentes

10:10	Para as empresas nós teríamos duas soluções: a primeira é ferramenta Plug and play. Que é onde é onde a própria empresa entra lá ela cria sua empresa no metaverso. Ou com a educação. A gente está dando um curso para arquitetos, que é a arquitetura de metaverso. No Brasil a gente tá falando de até 210.000 arquitetos, fora os profissionais de design de interiores. Deve ser um esquema ao total uns 500.000 profissionais.	Identificar demandas latentes
10:11	Então a gente tem um produto que a gente está lançando. A pessoa entra lá e cria sua empresa na plataforma. Seus colaboradores podem se conectar. No home office tem o problema de comunicação. Então na plataforma, o colaborador consegue transitar pelo pelo ambiente. Os clientes também conseguem visitar, pelo site ou pelo celular. É como se fosse um meta-browser. Tu pesquisa qual cidade tu quer ou qual empresa tu quer ir. Aí pra escala esse modelo de negócio a gente fez uma ferramenta para as próprias empresas contratarem por um modelo de franquia. Eles mesmos conseguem criar a cidade, então vai lá compra uma franquia, ou enfim virar parceiro comercial nosso. E aí tu vai lá e diz qual o tamanho da cidade, pode inserir prédios. A gente consegue escalar mais rápido através de parceiros. A gente pode ter 1 parceiro em cada cidade. Além das empresas, toda a questão de entretenimento, eventos, games que pode colocar dentro da plataforma, para fazer o público estar aqui dentro. E para ambientes de trabalho também. Pode em uma empresa, ou uma universidade pode ter um espaço virtual onde as pessoas conseguem literalmente ir até a pessoa pra conversar.	Criar oportunidades de mercado Identificar demandas latentes Planejar como demandas latentes serão atendidas
10:12	Quando veio essa ideia, quando o Mark Zuckerberg fez esse comunicado, na verdade, acabou mudando a mente de várias pessoas, e grandes empresas. E a gente pensou “aquela ideia de loja 3D, agora vai começar a fazer sentido”. Porque a internet tende-se a se tridimensionalizar. Pegando essa mesma solução que a gente tem e criando espaço no metaverso a gente pode ter sucesso.	Identificar possibilidades e desenvolvimentos de novas tecnologias
10:13	Porque todos os nossos concorrentes eles têm a mesma tecnologia, então se eles decidirem criar um metaverso, todas as construtoras que a gente tinha como cliente, eles não vão querer ter uma solução que está isolada do resto.	Acompanhar as atividades dos concorrentes
10:14	Só que a gente começou a ter alguns insights. Primeiro que se a internet for ser isso de verdade, o nosso negócio pode de uma forma ou outra está ameaçada.	Especular sobre uso de produtos
10:15	E o outro ponto foi que a gente começou a ver alguns absurdos acontecendo do tipo que se prometeu um metaverso, mas até agora ninguém tem nada	Acompanhar as atividades dos concorrentes Perceber rapidamente mudanças nos concorrentes

10:16	A gente fez um pré-lançamento em janeiro, da plataforma, para ver o que o mercado ia achar. Foi um evento aqui em Florianópolis. O evento presencial lotou. A gente alugou um espaço de 86 lugares, ali no Primavera. O evento online para assistir, para 1000 pessoas. Teve várias das maiores empresas do Brasil: Boticário, etc. Daí a gente falou “acho que aí tem negócio!”. A gente lançou um formulário durante o evento para ver o que as empresas iam querer. Durante o evento a gente soltou o formulário, para a lista de reserva, com opções gratuitas, compra e aluguel de espaços no metaverso. Tivemos 50 empresas reservando. 90% das pessoas que responderam que queriam reservar o espaço gratuito, 10% era pra alugar e uma pessoa só pra comprar.	Identificar demandas expressas Identificar demandas latentes
10:17	Aí há 2 semanas atrás que a gente encontrou um outro parceiro comercial, que é a Upper. Ela queria criar um metaverso, mas não tinha tecnologia. Vamos fazer uma jointed venture, 50/50 onde a gente entra com a tecnologia eles entram com os clientes.	Planejar como demandas expressas serão atendidas Planejar como demandas latentes serão atendidas
10:18	E aí a gente tá decidindo que a Beupse vai virar a empresa que vai fornecer a plataforma White lable para outras empresas, e os parceiros comerciais.	Planejar como demandas latentes serão atendidas Planejar inovações radicais
10:19	E com os clientes que a gente já trabalha a gente ganha uma nova camada de experiência. Pode vender o apartamento na vida real e pode vender no Metaverso. O cliente já pode vivendo, com os seus vizinhos enfim, com a personalizando do piso, dentro já do seu apartamento. E aí nos dá outras possibilidades de colocar outros produtos. Estamos vendo uma parceria, para dentro dos imóveis a gente vai poder oferecer sofá e outras coisas.	Planejar como demandas expressas serão atendidas
10:20	As vezes, os clientes não sabem todo o potencial que a tecnologia tem. Ele chega às vezes com uma dor, mas aí quando a gente mostra todas as possibilidades ele vê que o negócio é muito maior do que ele imaginava. Tem várias coisas que ele entrega valor, que ele nem sabia que dava. Cada um chega com suas dores potenciais e a gente já tá começando a colher uns frutos legais	Identificar demandas latentes Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado
10:21	Não tenho esse objetivo diretamente, mas eu tô sempre no LinkedIn. E ali sempre a gente vê algumas novidades. Não tem um processo específico, mas tô sempre de olha nas notícias, de forma espontânea.	Identificar possibilidades e desenvolvimentos de novas tecnologias
10:22	A trouxe um parceiro pra fazer isso pra gente. Num primeiro momento a gente até comunicou os clientes que estava atendendo que a gente não ia mais fazer o software. E nesse meio tempo chegou um parceiro, que falou “não descarta dos clientes que eu posso investir para seguir atendendo, melhorando o software e tal”.	Planejar como demandas expressas serão atendidas Planejar inovações incrementais
10:23	Então a gente adaptou a plataforma para outras pessoas, no caso arquitetos, eles mesmos conseguem usar e subir as imagens.	Planejar como demandas expressas serão atendidas Planejar inovações incrementais

10:24	Internamente as mudanças não foram grandes, porque a tecnologia é a mesma, os funcionários são os mesmos. De recursos foi só os óculos de realidade virtual. A gente recebeu um impulso de um cliente, pra entrar nisso.	Adquirir novos recursos para criar oportunidades Ajustar e/ou adaptar recursos para criar oportunidades Mobilizar recursos para criar oportunidades
10:25	A Record nos ligou pedindo 7 óculos para alugar, mas a gente não tinha. Resolvemos comprar esses adicionais e fizemos o aluguel.	Adquirir novos recursos para criar oportunidades Ajustar e/ou adaptar recursos para criar oportunidades
10:26	Estamos tentando captar 1 milhão de reais de investidores, pra conseguir contratar mais gente, pra dar vasão. ^{P} _{SEP}	Adquirir novos recursos para criar oportunidades
10:27	Num primeiro momento era uma viagem minha. Eu vi a oportunidade. Eu reuni todo time e as pessoas acharam que era melhor não. Mas disseram que eu podia ver se iria conseguir cliente, para ver se tinha mesmo a oportunidade. Se você conseguir cliente, a gente tenta entregar. Primeiro ninguém tava acreditando	Disseminar inteligência de mercado atual Disseminar inteligência sobre tendências de mercado Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado
10:28	A gente foi vendo que o tempo de entrega era muito alto, mínimo 30 dias, alguns até 60, 90 dias, com uma pessoa direto ali praquilo. E é um setor que investe muito em marketing, mas muito pouco em personalização. ^{P} _{SEP}	Realizar diagnósticos acerca dos produtos atuais
10:29	Sobre os concorrentes a gente tem 2 perfis. Tem aqueles que fazem os sites bem simples para coletar os pedidos de personalização, tipo um Google forms. Mas esse é um concorrente que não são ameaças pra nós, pois nem sequer trabalham com 3D. Desse tipo tem 2 ou 3. ^{P} _{SEP} O outro tipo, trabalha com 3D. Tem um deles que já tão desenvolvendo o próprio metaverso, mas ele está fazendo de outra forma. Não seria um espaço aberto, mas sim só pra construtoras. E tem outro que também está fazendo só pra nicho de eventos.	Acompanhar as atividades dos concorrentes
10:30	A gente sempre dá uma olhadinha no que eles tão fazendo, pelo site e tals. Os clientes também nos mostram algumas coisas. E também parceiros que nos temos que estão envolvidos em fundos, que recebem muitos pitches, acabam compartilhando com a gente algumas coisas. ^{P} _{SEP}	Acompanhar as atividades dos concorrentes
10:31	Quando a gente começou em 2019, nossa primeira ideia era uma loja virtual 3D. A gente tentou vender para algumas empresas, mas ninguém achou sentido.	Especular sobre uso de produtos
10:32	A gente acabou pegando esse mesmo modelo de loja virtual 3 D e levou para a construção civil. Acabou dando certo. E a tecnologia que a gente usa é a mesma tecnologia de games. ^{P} _{SEP}	Aproveitar oportunidades de mercado identificadas
10:33	E a gente pensou “aquela ideia de loja 3D, agora vai começar a fazer sentido”. Porque a internet tende-se a se tridimensionalizar. Pegando essa mesma solução que a gente tem e criando espaço no metaverso a gente pode ter sucesso. ^{P} _{SEP}	Especular sobre uso de produtos

10:34	A gente começou a avaliar, “será que a gente entra nesse negócio de metaverso ou segue no setor de construção?”. A gente foi pra avaliar todos os desafios, com os grandes concorrentes que iriam vir Microsoft, Facebook. A gente disse: “não é um negócio para nós, é um negócio muito grande...”	Interpretar dados de inteligência de mercado atual Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado
10:35	É um mar de oportunidades, obvio que a gente tem que ir um passo de cada vez, mas através de parceiros a gente consegue chegar a lugares bem interessantes. [P] [SEP]	Planejar como demandas latentes serão atendidas Planejar inovações radicais
10:36	Por exemplo, na construção civil, quando eles vão lá fazer o lançamento, eles fazem o decorado físico, mas custa muito caro, mas eles fazem porque tem 80% mais chances de fechar. Só que com realidade virtual consegue fazer a mesma coisa, a mesma experiência. O cliente bota os óculos, consegue entrar, com um preço muito menor. Esse é só um exemplo, mas a gente já entrega valor em algumas dessas tecnologias. [P] [SEP]	Planejar como demandas expressas serão atendidas Planejar como demandas latentes serão atendidas Planejar inovações radicais
10:37	Compramos um óculos, aprendemos a configurar e já fizemos um case. Compramos 2 óculos, passamos um pra ele e ficamos com o outro. Aí que a gente decidiu entrar de cabeça mesmo.	Adquirir novos recursos para aproveitar oportunidades Adquirir novos recursos para criar oportunidades
10:38	Agora, muita gente nos liga perguntando se a gente aluga óculos virtual. A Record nos ligou pedindo 7 óculos para alugar, mas a gente não tinha. Resolvemos comprar esses adicionais e fizemos o aluguel.	Adquirir novos recursos para aproveitar oportunidades
10:39	Mas estamos tentando focar alguns esforços, onde a gente vê que tem mais retorno, como a construção civil.	Mobilizar recursos para criar oportunidades
10:40	A gente decidiu ontem que vamos ser uma plataforma White Lable para parceiros, a nível Brasil. A gente tá vendo se vamos cobrar a franquia ou se vamos de parceria. [P] [SEP]	Planejar como demandas latentes serão atendidas Planejar inovações radicais
10:41	QUAIS SERÃO OS CLIENTES-ALVO? [P] [SEP] [P] [SEP] Pode ser qualquer empresa. A gente tem que tomar cuidado, pra não abrir tanto. Mas poderíamos atender vários tipos de empresa. Mas estamos tentando focar alguns esforços, onde a gente vê que tem mais retorno, como a construção civil.	Aprender novos processos e conceitos para criar oportunidades
11:1	Tiveram 3 interessados. A negociação está caminhando, mas ainda não conseguiram fechar. [P] [SEP]	Identificar demandas expressas
13:1	"Nosso gargalo agora é produção". Estão tentando atender as demandas do mercado - a produção está focada na demanda e não no pensamento a longo prazo.	Mobilizar recursos para aproveitar as oportunidades
14:1	Tomaram a decisão de deixar o software mais "escalável" para agilizar o projeto. [P] [SEP]	Ajustar e/ou adaptar recursos para aproveitar oportunidades Aprender novos processos e conceitos para aproveitar oportunidades
14:2	Desenharam o processo como um todo desde a chegada do cliente até começar a cobrança, e automatizaram as etapas que mais tomavam tempo. [P] [SEP]	Ajustar e/ou adaptar recursos para aproveitar oportunidades Aprender novos processos e conceitos para aproveitar oportunidades

14:3	METAS: Q1: Tonar software escalável Contratar uma pessoa para equipe de desenvolvimento Deixar a equipe autônoma Criar máquina de vendas R\$ 20.000 recorrente 2 cases de sucesso Q2: Software multiplataforma Contratar uma pessoa para equipe de produção Investir em marketing R\$ 30.000 recorrente Q3: Contratar uma pessoa para equipe de produção Ter a fórmula de vendas Chegar a 20 clientes R\$ 40.000 recorrente Q4: Iniciar internacionalização Contratar uma pessoa para equipe de produção Ter a fórmula de vendas Fechar 100 clientes R\$ 250.000 recorrente	Planejar como demandas expressas serão atendidas Planejar inovações incrementais
15:1	"Tivemos mudanças no modelo de negócio (...) Agora temos outra forma de cobrar". Antes o contratante pagava pelo serviço por mês, por planta. Agora passariam a cobrar comissão nos imóveis vendidos.	Ajustar e/ou adaptar recursos para aproveitar oportunidades Aprender novos processos e conceitos para aproveitar oportunidades
15:2	Estão começando a negociar um novo serviço/solução: Construtoras que querem terceirizar o processo de personalização na obra contratam eles para isso. Tudo o que o cliente escolhe personalizar a construtora deixa de colocar no imóvel, economizando com o acabamento e gerando mais valor para o cliente que não precisa quebrar o acabamento padrão.	Ajustar e/ou adaptar recursos para aproveitar oportunidades Aprender novos processos e conceitos para aproveitar oportunidades
15:3	"Dúvidas e medos dos clientes que fizeram com que a gente buscasse montar uma solução mais completa" - Responsividade às demandas dos consumidores	Identificar demandas expressas Interpretar dados de inteligência de mercado atual Planejar como demandas expressas serão atendidas Planejar inovações incrementais
17:1	Tamos indo pelo mesmo caminho. Cada cliente que chega a gente faz um negócio personalizado pra eles, mas o ticket é bem maior. Daí vale a pena.	Aproveitar oportunidades de mercado identificadas Identificar demandas expressas
17:2	Em paralelo, tamos trabalhando numa ferramenta plug and play que o proprio cliente consegue personalizar ali. Mas ainda vai uns meses pra ficar pronto.	Aprender novos processos e conceitos para criar oportunidades Planejar como demandas latentes serão atendidas Planejar inovações radicais
17:3	A gente tá atento observando, vendo o que está acontecendo. Tem muito player fazendo promessa, mas não entregaram nada ainda. Tem empresas que tão captando bastante dinheiro para colocar em tecnologia.	Acompanhar as atividades dos concorrentes Interpretar dados de inteligência de mercado atual Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado
17:4	A gente tá sempre olhando as redes sociais, os sites. Principalmente o LinkedIn e o Instagram. E notícias também. Notícias e redes sociais normalmente.	Acompanhar as atividades dos concorrentes Identificar possibilidades e desenvolvimentos de novas tecnologias
17:5	Tamos sempre enviando proposta, agora mais reativo. Grandes e médias empresas tão procurando bastante.	Identificar demandas expressas
17:6	A gente tá sendo bastante convidado para eventos. Temos até no nosso Instagram uma agenda de evento. Até o final do ano temos uns 10 eventos, para participar. Aí em cada evento a gente acaba conseguindo uns contatinhos.	Aproveitar oportunidades de mercado identificadas

17:7	Agora a gente tá buscando também algumas outras parcerias estratégicas. A maioria são parcerias comerciais, tamos dando um espaço pra eles no metaverso e em troca eles indicam clientes para gente. Tem 4 que eles já indicaram e a gente dá comissão. Então agora é mais comercial, pra botar clientes pra dentro. ^{P} _{SEP}	Planejar como demandas expressas serão atendidas Planejar como demandas latentes serão atendidas
17:8	A gente fazia muitas entrevisitas com clientes potenciais. No primeiro mês a gente tinha algumas teses de quem poderia usar o nosso produto, arquitetos, imobiliárias e construtoras. Daí começamos a ver as objeções de arquitetos e imobiliárias. Aí validamos com constutoras, que tinham grana pra pagar e tinham uma dor ali latente. ^{P} _{SEP}	
17:9	A gente fazia muitas entrevisitas com clientes potenciais. No primeiro mês a gente tinha algumas teses de quem poderia usar o nosso produto, arquitetos, imobiliárias e construtoras.	Especular sobre uso de produtos Identificar demandas expressas Identificar demandas latentes
17:10	Daí começamos a ver as objeções de arquitetos e imobiliárias. Aí validamos com constutoras, que tinham grana pra pagar e tinham uma dor ali latente. ^{P} _{SEP}	Interpretar dados de inteligência de mercado atual Planejar como demandas expressas serão atendidas
17:11	A gente tá num risco iminente de cada dia, um grande player fazer um lançamento matador. Todo dia a gente acordo com essa apreensão, de lançarem alguma coisa bem top. Porque eles tem grana. Então a gente tem que correr bastante.	Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado
17:12	Pelo discord que a gente faz a comunicação. Tem reuniões de time a cada 2 meses. E também trocamos mensagens por lá. Sempre que tem coisa nova, ação de concorrente a gente compartilha por lá. ^{P} _{SEP}	Disseminar inteligência de mercado atual Disseminar inteligência sobre tendências de mercado
17:13	Como a plataforma tava bem crua, e tem cliente que tem demanda específica. Por exemplo, veio um cliente que precisava que tivesse NFT dentro e um painel que pudesse mexer uns post-its.	Identificar demandas expressas
17:14	Todo dia a gente tem que ir atrás de algum coisa nova. A gente tá tendando atender as necessidades do cliente.	Planejar como demandas expressas serão atendidas Planejar inovações incrementais
17:15	Aí tem várias tecnologias que quando a gente fecha com o cliente a gente não tem, aí a gente cobra um pouquinho mais caro. Aí acontece bastante, da gente não ter, o cliente pedir, daí a gente vai desenvolver e acaba virando um produto nosso também. ^{P} _{SEP}	Aproveitar oportunidades de mercado identificadas Planejar como demandas expressas serão atendidas Planejar inovações incrementais
17:16	Todo dia a gente tem que ir atrás de algum coisa nova. A gente tá tendando atender as necessidades do cliente. Como a plataforma tava bem crua, e tem cliente que tem demanda específica. Por exemplo, veio um cliente que precisava que tivesse NFT dentro e um painel que pudesse mexer uns post-its. Aí tem várias tecnologias que quando a gente fecha com o cliente a gente não tem, aí a gente cobra um pouquinho mais caro. Aí acontece bastante, da gente não ter, o cliente pedir, daí a gente vai desenvolver e acaba virando um produto nosso também. ^{P} _{SEP}	Realizar diagnósticos acerca dos produtos atuais

17:17	<p>É bem comum os clientes não entenderem bem o que é o metaverso. A maioria chega primeiro pensando só em mídia. Só pra ser uma das primeiras empresas a apostar no metaverso. Primeiramente é só pra marketing. Mas quando eles começam a conversar com a gente, eles entendem que pode servir para outras coisas né, tipo comunicação interna, gestão de home office, atendimento ao público, etc. Então começam a abrir um pouco a cabeça. Enfim, a gente tá tentando educar eles, para eles verem que pode servir pra mais coisas. Ainda nem tem um conceito bem definido, do que é o metaverso. ^[P]_[SEP]</p>	<p>Identificar demandas latentes Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado Planejar como demandas latentes serão atendidas Planejar inovações radicais</p>
17:18	<p>Todo dia a gente tem que ir atrás de algum coisa nova. A gente tá tendando atender as necessidades do cliente.</p>	<p>Aprender novos processos e conceitos para aproveitar oportunidades Aproveitar oportunidades de mercado identificadas</p>
17:19	<p>Aí tem várias tecnologias que quando a gente fecha com o cliente a gente não tem, aí a gente cobra um pouquinho mais caro.</p>	<p>Adquirir novos recursos para criar oportunidades Ajustar e/ou adaptar recursos para aproveitar oportunidades</p>
17:20	<p>A gente tá muito focado na operação, muito dentro do produto. É até uma coisa que a gente tem dosar. A gente acaba não tendo muito tempo de pensar em estratégia. A gente tá muito afogado na operação.</p>	<p>Adquirir novos recursos para aproveitar oportunidades Adquirir novos recursos para criar oportunidades Ajustar e/ou adaptar recursos para aproveitar oportunidades Ajustar e/ou adaptar recursos para criar oportunidades Mobilizar recursos para aproveitar as oportunidades Mobilizar recursos para criar oportunidades Planejar inovações incrementais Planejar inovações radicais</p>

ANEXO B -Citações do caso Beupse

D	Conteúdo de Citação	Códigos
8:1	Estamos criando novas funcionalidades como automação de porta, com parceiros por conta de necessidades dos nossos atuais clientes. [P] [SEP]	Adquirir novos recursos para aproveitar oportunidades Aprender novos processos e conceitos para aproveitar oportunidades Aproveitar oportunidades de mercado identificadas
8:2	Durante a pandemia surgiu a necessidade e as lojas autônomas. [P] [SEP]	Identificar demandas expressas
8:3	A gente nasceu para vender para supermercado, mas estão mudando pela dificuldade de vender para esse mercado. Então a segunda opção seria um novo público-alvo de lojas autônomas. [P] [SEP]	Aproveitar oportunidades de mercado identificadas
8:4	Estamos oferecendo uma solução de loja autônoma em parceria com outras empresas. Seria tipo uma solução única, parte de um aglomerado de soluções para lojas autônomas. [P] [SEP]	Aproveitar oportunidades de mercado identificadas Planejar como demandas expressas serão atendidas Planejar como demandas latentes serão atendidas Planejar inovações incrementais Planejar inovações radicais
8:5	Hoje dos clientes que temos, nos que prospectamos 5 clientes, com aquele perfil "ideal" de supermercado. E o resto dos clientes, eles que vieram até a beepay. Que são de lojas autônomas. E esses que não eram o perfil ideal, a gente não podia deixar de atender, pois eles que financiam o que estamos fazendo hoje. [P] [SEP]	Aproveitar oportunidades de mercado identificadas Identificar demandas expressas Interpretar dados de inteligência de mercado atual
9:1	Conseguiram a partir de um cliente de scan and go, uma oportunidade de uma parceria comercial com uma solução completa de lojas autônomas. [P] [SEP]	Identificar demandas expressas

9:2	Ofereceram para o cliente de scan and go a solução completa para lojas autônomas, marcaram uma reunião com a diretoria e outras empresas que participam do processo para apresentar a solução. ^{P} _{SEP}	Aproveitar oportunidades de mercado identificadas
9:3	A gente entende que o momento é focar em lojas autônomas, e aproveitar as oportunidades e parcerias. ^{P} _{SEP}	Interpretar dados de inteligência de mercado atual
0:1	Fizemos um curso de Product/Market Fit Canva com outro empreendedor que teve como resultado um foco principal em outbound marketing para grandes e médias redes de supermercados. A gente vai testar isso e acompanhar os resultados. ^{P} _{SEP}	Planejar como demandas expressas serão atendidas Realizar diagnósticos acerca dos produtos atuais
0:2	Essa construção (Product/Market Fit Canva) ajudou a identificar para quem iam vender o produto e que o potencial de vendas que era mesmo a "automatização das lojas autônomas" ^{P} _{SEP}	Aprender novos processos e conceitos para aproveitar oportunidades Identificar demandas expressas
0:3	A gente vai propor para as redes de supermercados implementarem a venda de lojas autônomas dentro de condomínios com o logo da rede. Vamos vender nossa parte do "lego" e apresentar os outros parceiros, e a gestão fica por conta da rede de supermercados. ^{P} _{SEP}	Planejar como demandas expressas serão atendidas Planejar inovações incrementais
0:4	Existe uma oportunidade surgindo no mercado de apresentação da modalidade loja autônoma para as grandes redes	Identificar demandas expressas
0:5	Mas ainda estamos planejando se a Beepay será a responsável por apresentar esse mercado ou irá desenvolver algum parceiro.	Planejar como demandas expressas serão atendidas
0:6	Mudança de produto e estratégia de venda com o produto para lojas autônomas. ^{P} _{SEP}	Adquirir novos recursos para aproveitar oportunidades Ajustar e/ou adaptar recursos para aproveitar oportunidades Aprender novos processos e conceitos para aproveitar oportunidades Mobilizar recursos para aproveitar as oportunidades

1:1	Playbook/E-book: ideia de montar um playbook para implementação de lojas autônomas, em 5 passos. [P] [SEP]	Planejar como demandas expressas serão atendidas
1:2	Interação com mentores americanos, mudança da apresentação da Beepay, e da abordagem da landing page da empresa. [P] [SEP]	Adquirir novos recursos para aproveitar oportunidades Ajustar e/ou adaptar recursos para aproveitar oportunidades Aprender novos processos e conceitos para aproveitar oportunidades
1:3	Com o crescimento da empresa além de focar nas vendas foi também importante ter visão sistêmica para atualizar os processos e gerenciar a equipe que passou de 3 pessoas para 8. [P] [SEP]	Adquirir novos recursos para aproveitar oportunidades Ajustar e/ou adaptar recursos para aproveitar oportunidades Aprender novos processos e conceitos para aproveitar oportunidades
1:4	Foi preciso entender qual eram os gargalos dentro da própria organização e automatizar o máximo possível da organização interna para atender os clientes já existentes e os novos.	Adquirir novos recursos para aproveitar oportunidades Ajustar e/ou adaptar recursos para aproveitar oportunidades Aprender novos processos e conceitos para aproveitar oportunidades
1:5	Após última mentoria na qual foi sugerido a ideia de consultoria de implementação e venda da solução completa, a empreendedora entendeu que precisa entender o mercado, ou números, demandas e necessidades para então entender qual a estratégia de venda. Ou seja, a estratégia utilizada até o momento provavelmente não fará muito sentido, logo estão buscando estes dados, uma das estratégias será o playbook/e-book	Planejar como demandas expressas serão atendidas
2:1	A gente integrou com esse ERP, que a agora a gente tem esse sistema de retaguarda, coisa que a gente terceirizava. E era um calo que a gente tinha, pois os clientes sempre pediam. E a gente	Adquirir novos recursos para aproveitar oportunidades Ajustar e/ou adaptar recursos para aproveitar oportunidades

	dependia de 3, 4 parceiros que precisam entrar para viabilizar a gente e hoje não, tudo é aqui. Hoje tudo a gente vende aqui. ^[P] _[SEP]	Aprender novos processos e conceitos para aproveitar oportunidades Aproveitar oportunidades de mercado identificadas
2:2	Para crescer até o patamar de hoje, a gente teve que desenvolver toda a parte de RH da empresa, a cultura, a trilha de crescimento dos empregados. Então a gente contratou uma consultoria especializada para fazer isso. Botei também uma área de CS, para cuidar do cliente, que me apresenta os indicadores.	Adquirir novos recursos para aproveitar oportunidades Ajustar e/ou adaptar recursos para aproveitar oportunidades Aprender novos processos e conceitos para aproveitar oportunidades Mobilizar recursos para aproveitar as oportunidades
2:3	Botei também uma área de CS, para cuidar do cliente, que me apresenta os indicadores. ^[P] _[SEP]	Identificar demandas expressas Identificar demandas latentes
2:4	A gente evoluiu com a tecnologia. A gente entendeu que a gente tinha que ter uma área de teste, porque estava dando muito problema quando os clientes iam usar o sistema, dava muito bug. Então tivemos que montar essa área e fizemos consultoria por muito tempo para construir essa área de teste aqui dentro para diminuir esses indicadores de bug. ^[P] _[SEP]	Adquirir novos recursos para aproveitar oportunidades Ajustar e/ou adaptar recursos para aproveitar oportunidades Aprender novos processos e conceitos para aproveitar oportunidades Mobilizar recursos para aproveitar as oportunidades
2:5	A gente vem avançando, a gente vem olhando para inovações. A gente tá sempre olhando o que está acontecendo. Estamos querendo trazer novas tecnologias como reconhecimento facial. ^[P] _[SEP]	Identificar possibilidades e desenvolvimentos de novas tecnologias Planejar inovações radicais
2:6	Eu assino bastante coisas, várias newsletters. A minha primeira meia hora do dia é para pesquisar o que está acontecendo no mundo, no mercado. Tem as revistas digitais que eu leio. Livros também, tem sempre um livro do meu lado, todos os dias de manhã eu leio dois, três capítulos. Tudo isso faz parte dessa coisa de buscar as novidades, ver o que está acontecendo.	Identificar demandas latentes Identificar possibilidades e desenvolvimentos de novas tecnologias Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado

2:7	<p>A gente também se envolve muito no meio. O nosso networking aqui é muito grande. A gente participa da vertical de varejo dentro da ACATE. A gente está também na incubadora MIDTEC. Então muita gente já nos conhece e acabam enviando também informações interessantes. Então muita informação chega até a gente. [P] [SEP]</p>	<p>Identificar demandas latentes Identificar possibilidades e desenvolvimentos de novas tecnologias Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado</p>
2:8	<p>E a gente também busca. Por exemplo fizemos uma viagem para um evento em Israel, para um programa de inovação, por meio de um curso que eu fiz que contava com essa imersão na cultura Israelense. Participamos de várias reuniões, voltamos com a cabeça cheia de coisa. [P] [SEP] [P] [SEP] A nossa escola do aplicativo ao invés do totem físico (da máquina) é que a gente viu que isso vai acabar. Porque quando a gente olha pra fora, pro exterior a gente vê que lá já tá acabando e o Brasil está muito atrás ainda.</p>	<p>Identificar demandas latentes Identificar possibilidades e desenvolvimentos de novas tecnologias Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado</p>
2:9	<p>hoje a gente tem uma área de CS. A gente tem uma ficha que a gente preenche quando tem reunião com os clientes. Quando um cliente quer alguma melhoria ou algo específico a gente põe isso na ficha. Essa ficha é encaminhada para a minha área de operações. O nosso gerente de operações que classifica todas as ações que requeremos desenvolver e isso vai pro nosso backlog e a gente vai desenvolvendo conforme disponibilidades dos desenvolvedores. Mas todas essas demandas passam por mim e mais um sócio. [P] [SEP]</p>	<p>Identificar demandas expressas Identificar demandas latentes Realizar diagnósticos acerca dos produtos atuais</p>
2:10	<p>[P] [SEP] E vamos fazendo reuniões de fechamento de sprints para acompanhar o que foi feito dessas melhorias pedidas pelos clientes. E temos reuniões de abertura de sprints, a cada 10 dias para ver o que tem para ser feito. Os devs fazem suas reuniões diárias. Mas a gente se fala muito pelo whatsapp para ir acompanhando. [P] [SEP]</p>	<p>Identificar demandas expressas Identificar demandas latentes</p>
2:11	<p>Hoje a gente oferece o totem físico, só porque é uma demanda dos nossos clientes. Não é a tecnologia que a gente acredito que será o futuro, a gente acredita no nosso aplicativo. Mas as vezes o cliente tem uma crença tão forte que precisa de uma máquina que a gente resolveu oferecer. E buscamos um parceiro pra isso, pra conseguir suprir essa demanda. [P] [SEP]</p>	<p>Adquirir novos recursos para aproveitar oportunidades Aproveitar oportunidades de mercado identificadas</p>

2:12	<p>Eu acho que sou melhor nisso (identificar demandas latentes) do que as demandas atuais. Eu sou aquariana e estou sempre com a cabeça lá na frente. Eu gosto muito de ver a jornada de outras empresas e ver outras possibilidades. Essa semana mesmo tive uma reunião pra ver de implementar reconhecimento facial, porque eu sei que isso vai ser mais pedido, é uma questão de segurança. [P] [SEP]</p>	<p>Acompanhar as atividades dos concorrentes Identificar demandas latentes Identificar possibilidades e desenvolvimentos de novas tecnologias Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado</p>
2:13	<p>A gente pensa que tem que se cercar de coisas que se a gente não tiver podem inibir ou ser uma objeção para um cliente, um exemplo é o reconhecimento facial, pela questão de segurança. [P] [SEP] Então a demanda não é pelo reconhecimento facial em si. A demanda dos clientes é por soluções que aumentem a segurança, previnam roubos, etc. Mas eles ainda não sabem como. [P] [SEP]</p>	<p>Identificar demandas latentes</p>
2:14	<p>Hoje a gente coleta muitos dados, dados que quase ninguém coleta, sobre comportamento de consumo, das pessoas dentro da loja. Então já estou contratando algumas empresas para fazer alguns orçamentos pensando em trabalhar esses dados. Queremos terceirizar para oferecer essa parte toda de business intelligence. A gente pode estar cobrando assinatura por isso. [P] [SEP]</p>	<p>Identificar demandas latentes Mobilizar recursos para criar oportunidades Planejar como demandas latentes serão atendidas</p>
2:15	<p>A nossa própria solução é uma demanda latente. Geralmente quando um cliente pensa no problema que ele tem, ele nem pensa que um aplicativo poderia resolver pra ele. Ele geralmente pensa que precisa de uma máquina, um totem físico. Ele nem sabe, muitas vezes, que tem essa opção. [P] [SEP]</p>	<p>Identificar demandas latentes</p>
2:16	<p>A gente segue a página deles, a gente está sempre vendo o que eles estão lançando, pelo site deles e redes sociais. [P] [SEP]</p>	<p>Acompanhar as atividades dos concorrentes</p>
2:17	<p>E vamos fazendo reuniões de fechamento de sprints para acompanhar o que foi feito dessas melhorias pedidas pelos clientes. E temos reuniões de abertura de sprints, a cada 10 dias para ver o que tem para ser feito. Os devs fazem suas reuniões diárias. Mas a gente se fala muito pelo whatsapp para ir acompanhando. [P] [SEP]</p>	<p>Realizar diagnósticos acerca dos produtos atuais</p>
2:18	<p>A gente pensa que tem que se cercar de coisas que se a gente não tiver podem inibir ou ser uma objeção para um cliente, um exemplo é o reconhecimento facial, pela questão de segurança.</p>	<p>Especular sobre uso de produtos</p>

2:19	Estamos explorando vende por canal agora. A gente vende, faz um aplicativo só e eles botam todas as franquias deles, ou os representantes deles pra vender pra dentro do aplicativo. [P] [SEP]	Planejar como demandas expressas serão atendidas Planejar inovações incrementais
2:20	A gente continua no ramo de lojas autônomas, cada vez mais especialistas nisso. E para isso tivemos novos desenvolvimentos, novas integrações. O ano de 2021 foi um ano de muita novidade. [P] [SEP]	Adquirir novos recursos para aproveitar oportunidades Aproveitar oportunidades de mercado identificadas
2:21	A gente que mapear todos os processos da empresa. A gente contratou outra consultoria para fazer isso: processo de TI, processo de vendas, processo de onboarding, processo de suporte. [P] [SEP]	Adquirir novos recursos para aproveitar oportunidades Mobilizar recursos para aproveitar as oportunidades
2:22	A gente mudou a forma de cobrar, antes era só por comissão, agora temos um valor fixo. Isso aumentou muito a previsibilidade. [P] [SEP]	Ajustar e/ou adaptar recursos para aproveitar oportunidades
2:23	A gente avançou muito nas funcionalidades da tecnologia. A gente trouxe a carteira digital. A gente lançou várias ferramentas de anti-fraude. Vários relatórios também. Então a gente evoluiu no que a gente já tinha. Agora que a gente tá vendo que trazer coisas realmente novas. Estávamos buscando fazer o básico bem-feito primeiro.	Adquirir novos recursos para aproveitar oportunidades Ajustar e/ou adaptar recursos para aproveitar oportunidades Aprender novos processos e conceitos para aproveitar oportunidades Mobilizar recursos para aproveitar as oportunidades
2:24	Hoje temos 2 concorrentes no mercado, são duas empresas de tecnologia que atuam no mesmo mercado que a gente, mas não nasceram aplicativo como a gente, nasceram como vending machines e sistemas de retaguardas. [P] [SEP] Hoje elas oferecem uma solução igual ou melhor que a nossa, mas baseado em um totem físico. Hoje o nosso maior concorrente é o totem físico. Quando um cliente não fecha com a gente ele fecha com isso, um self check out, uma máquina física. [P] [SEP]	Acompanhar as atividades dos concorrentes
3:1	A gente faz isso (disseminação de informações de mercado) só entre os sócios. A gente não fala tanto sobre questões de mercado e concorrência com os funcionários.	Disseminar inteligência de mercado atual Disseminar inteligência sobre tendências de mercado
3:2	Mas a gente tem alguns canais de comunicação com toda a empresa, que fica dentro do slack. Nesse canal de comunicação a gente informa sobre funcionalidades novas, clientes novos que	Disseminar inteligência de mercado atual Disseminar inteligência sobre tendências de mercado

	acabaram de entrar. Serve também como um canal motivacional. E aí tem os canais de cada grupo. Temos um canal da área de atendimento ao cliente e um grupo de TI. E também temos um canal geral. [P] [SEP]	
3:3	Mas uma outra coisa sobre mercado e concorrentes mandamos nesse canal geral (do slack). Coisas maiores, tipo essa entrada da Muffato no mercado eu mandei pra tudo mundo. Mas em geral coisas mais sobre esses temas é mais só no grupo de sócios. [P] [SEP]	Disseminar inteligência de mercado atual Disseminar inteligência sobre tendências de mercado
3:4	A gente faz bastante reunião. Geralmente a gente tem uma reunião por mês geral. E nessas reuniões eu sempre falo dos números da Beepay, pra onde que tá indo o mercado, de um modo mais geral. [P] [SEP] E a gente tem a reunião de sócios, que é um pouco mais estratégica. [P] [SEP]	Disseminar inteligência de mercado atual Disseminar inteligência sobre tendências de mercado Interpretar dados de inteligência de mercado atual Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado
3:5	A gente tem o formulário que o time de CS preenche depois das reuniões de feedback com os clientes. Esse formulário é entregue pro Fábio que é o meu gerente de operações. Daí o Fábio alinha, cria as tarefas e o cronograma das tarefas. Normalmente é uma demanda, não um problema. Se é um problema, segue um outro cronograma	Identificar demandas expressas Identificar demandas latentes Realizar diagnósticos acerca dos produtos atuais
3:6	Além disso, a gente instalou um chat bot na Beepay, onde o cliente tem algumas opções. Eles podem querer falar com suporte, pode tirar uma dúvida, pode querer saber mais sobre a Beepay, se é um cliente novo, e ele pode querer sugerir uma melhoria. Então a gente tá tentando educar os clientes para fazerem isso.	Identificar demandas expressas Identificar demandas latentes Realizar diagnósticos acerca dos produtos atuais
3:7	A reunião que o CS faz é uma perspectiva mais qualitativa e o chat bot é mais quantitativa. Se tiver muitas pessoas no chat bot pedindo alguma melhoria ou inovação, eu sei que isso aí tem uma demanda maior. [P] [SEP]	Identificar demandas expressas Identificar demandas latentes Realizar diagnósticos acerca dos produtos atuais
3:8	A gente liga para os clientes para saber o que eles achariam. Então isso já aconteceu diversas vezes. Já pensamos em automatizar cafeteira, chopeira. A gente pensou tecnicamente, viu que era viável. Daí a gente chamou e fez tipo um grupo focal e ali a gente percebeu que não tinha viabilidade financeira para os nossos clientes e daí a gente desistiu do projeto. [P] [SEP]	Especular sobre uso de produtos Identificar demandas expressas Identificar demandas latentes

		Interpretar dados de inteligência de mercado atual Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado
3:9	Daí a gente costuma fazer isso ou ligar direto para eles. A gente tem muita intimidade para ligar para eles e perguntar o que que eles acham. Por exemplo, a gente tava agora querendo botar a parte de reconhecimento facial. A gente primeiro orçou com uma empresa, pensou como a gente ia fazer para oferecer direitinho. Aí antes da gente começar a implementar de verdade, eu mandei para todos os clientes, perguntando o que que eles achavam de colocar essa tecnologia, quem que gostaria de ter por tal preço. E aí eu tive uma levantada de mão pequena e fui atrás de quem não respondeu, para entender a objeção. Aí o pessoal começou a me responder que não iria rolar, que o consumidor quer entrar e sair rápido e que não funcionaria muito bem. Então, com base nisso estamos analisando a viabilidade de colocar a captura facial ao invés do reconhecimento facial. O reconhecimento facial a gente consegue desenvolver internamente e oferecer um valor mais baixo. ^[P P] _[SEP] Então, eu tenho hoje 100 clientes, eu vou lá e pergunta para 15, para 20. E geralmente eles nos dão essa resposta e esse termômetro, se vale a pena investir ou não.	Especular sobre uso de produtos Identificar demandas expressas Identificar demandas latentes Interpretar dados de inteligência de mercado atual Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado
3:10	O mercado tem falado muito dos indicadores de roubo e de segurança em geral. O indicador de roubo está um pouco maior agora, esses estudos feitos pelos jornais. ^[P P] _[SEP]	Interpretar dados de inteligência de mercado atual
3:11	Uma grande rede que é a Muffato lançou uma grande loja autônoma e estão se vendendo como a primeira loja autônoma do Brasil, apesar de não ser. Mas eles são exatamente iguais a Amazon Go. E isso despertou um movimento do mercado (dos clientes) de “quero igual a deles”. Então o mercado está começando a aumentar a concorrência. O mercado está aquecido nesse setor. ^[P P] _[SEP]	Acompanhar as atividades dos concorrentes Interpretar dados de inteligência de mercado atual Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado
3:12	Está começando a entrar no Brasil essa tecnologia de visão computacional. A nossa tecnologia é outro tipo, que é a que cabe no bolso dos brasileiros, hoje. A visão computacional vê a loja inteira, sabe exatamente quem comprou o que, então é bem mais segura, porém é bem mais cara. E isso é bem mais complicado e dá bem mais problema em termos de tecnologia. E existem apenas	Acompanhar as atividades dos concorrentes Interpretar dados de inteligência de mercado atual Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado

	algumas empresas no mundo que estão oferecendo, como essa que abriu agora no Brasil. E quem trouxe a tecnologia para a Muffato foi uma empresa portuguesa. Não tem ninguém no Brasil trabalhando com isso ainda. Então a gente tem que correr atrás, porque daqui a pouco o que a gente tem não vai servir mais. ^{P} _{SEP}	
3:13	Quando a Muffato fez esse movimento saiu em todos os jornais. Eles pagam assessoria de imprensa igual uns loucos. Foi assim que a gente ficou sabendo, só quando saiu nos jornais. A gente teve com eles a uns 2 anos atrás e eles nem comentaram nada, na época. ^{P} _{SEP}	Acompanhar as atividades dos concorrentes
3:14	Tem que haver controle. A gente acabou de lançar um sistema que vai ajudar bastante. Eu tenho um painel que acende alertas de 4 cores, em tempo rela. Ele mede se a compra e o comportamento do consumidor estão dentro dos padrões estipulados como normais. Isso é um esquema de segurança, é uma funcionalidade que a gente criou, visando segurança, por conta das demandas dos nossos clientes. ^{P} _{SEP}	Adquirir novos recursos para aproveitar oportunidades Aproveitar oportunidades de mercado identificadas
3:15	Chegou um prospecto aqui dizendo que queria a mesma coisa que a Muffato. E eu falei “tudo bem eu tenho, mas custa R\$ 150.000 dólares”. Mas isso, porque eu tenho um parceiro em Israel que faz. E estabelecemos essa parceria, para o caso de um cliente nosso querer. Mas aí ele não quis mais, achou muito caro. A gente fez esse acordo comercial com eles, porque eles têm a tecnologia e estavam doidos para entrarem no mercado brasileiro. Mas fica complicado porque no Brasil são poucas empresas que tem esse dinheiro para investir nisso. Não é muito viável. ^{P} _{SEP}	Adquirir novos recursos para aproveitar oportunidades Ajustar e/ou adaptar recursos para aproveitar oportunidades Identificar demandas expressas Mobilizar recursos para aproveitar as oportunidades Planejar como demandas expressas serão atendidas
3:16	Hoje nós temos um monolito, temos um código só para entregar três partes de um negócio. A gente tem controle de acesso, abertura de portas. Temos a captura do pedido, o escaneamento do código de barras do produto. E por fim, temos o serviço de pagamento. Então, hoje queremos quebrar esse monolito e quebrar em 3 serviços diferentes, para entrar em outros mercados. ^{P} _{SEP} Por exemplo, hoje eu posso só com a parte de captura de pedido, oferecer para uma loja para uma venda assistida, por exemplo. Ou eu posso pegar só minha parte de pagamento e vender para um e-commerce. ^{P} _{SEP}	Planejar como demandas expressas serão atendidas Planejar inovações incrementais

3:17	Quebrar esse monolito é um trabalho muito difícil, grande, caro. A gente só vai conseguir fazer isso se a gente tiver financiamento. Então estamos apresentando esse planejamento para possíveis investidores, para ver como vamos viabilizar. Esse é um planejamento para 2023/2024. [P] [SEP]	Planejar como demandas expressas serão atendidas Planejar inovações incrementais
3:18	Outro projeto que temos é oferecer dados de inteligência de mercado, que a gente meio que já tem, já captura, mas não é aproveitada. Por exemplo, eu sei os dados do consumidor, idade, gênero, etc. Sei o comportamento dele na loja, quais os produtos, tempo de compra etc. Mas a gente quer evoluir, mas quero trazer também dados exógenos como clima, sazonalidade, e como eles se relacionam com os dados endógenos. [P] [SEP]	Planejar como demandas expressas serão atendidas Planejar inovações incrementais
3:19	E por último queremos trazer dados preditivos que seria o supracitado de tudo isso. Por exemplo, eu sei que homens tomam mais cerveja em dia de jogos, então vou orientar meu cliente para preparar o estoque de tais e tais marcas nos dias tais e tais. [P] [SEP]	Planejar como demandas expressas serão atendidas Planejar inovações incrementais
3:20	E por fim temos o planejamento das integrações de cashback e de CRM. Isso são funcionalidades que a gente quer trazer de fora. Queremos trazer um cashback do mercado, que hoje só temos cashback para dentro da própria loja. E a parte de CRM para integrar com o sistema que o cliente já utiliza. [P] [SEP]	Planejar como demandas expressas serão atendidas Planejar inovações incrementais
3:21	[P] [SEP]E temos um evento em dezembro que a toda a equipe da Beepay vem para cá, a gente se reúne e discute todas essas ideias e para onde vamos ir. A gente tem reuniões de toda a equipe e em grupos. E vamos conversando a respeito do que podemos fazer, de como vamos viabilizar as ideias que temos. Então planejamos em conjunto com toda a equipe. A partir dessas reuniões que a gente encaminha as demandas que vão ser realizadas de fato. E dentro dessas demandas, vamos criando as tarefas que vão para cada time.	Disseminar inteligência de mercado atual Disseminar inteligência sobre tendências de mercado Interpretar dados de inteligência de mercado atual Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado Planejar como demandas expressas serão atendidas Planejar inovações incrementais
3:22	Tem várias outras coisas que a gente está olhando e que o mercado também está olhando, com relação à segurança.	Identificar possibilidades e desenvolvimentos de novas tecnologias Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado

ANEXO C - Citações do caso Vanellus

ID	Conteúdo de Citação	Códigos
24:1	Eu fazia física lá e fui a uma palestra sobre física médica. E o palestrante citou tecnologia que existiam no hospital e que ninguém fazia no Brasil ainda. E ele citou o dosímetro e disse que só faziam lá fora. E na hora que ele falou do dosímetro eu me dei conta que era uma coisa que a gente tinha a capacidade de fazer. E aquilo me despertou interesse. Eu fiquei uns meses pesquisando sobre	Aprender novos processos e conceitos para criar oportunidades Identificar demandas latentes Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado
24:3	Na metade de 2019 a gente submeteu a ideia pra incubadora Estia, incubadora da UFRGS. Nesse ponto a gente ainda tinha uma ideia muito vaga como seria fazer a tecnologia. Na incubadora e gente passou por todo processo de validação, definir público, persona, qual seria o modelo de negócio, qual a dor que a gente ia resolver. ^{P T P} _{SEP:SEP} Nesse período a gente usava a estrutura da universidade. Vários professores nos ajudaram e liberavam laboratórios para a gente usar. E isso foi bem importante para o nosso início. Se a gente não tivesse tido essa ajuda, esse gás inicial, dificilmente a gente teria evoluído. ^{P} _{SEP}	Adquirir novos recursos para criar oportunidades Aprender novos processos e conceitos para criar oportunidades Identificar possibilidades e desenvolvimentos de novas tecnologias Mobilizar recursos para criar oportunidades Planejar inovações radicais
24:4	No início a gente tinha essa validação inicial, que veio desse profissional na palestra. Era um cara super conceituado da área de radiologia dizendo que o hospital de clínicas tinha comprado esses aparelhos de fora e que era raríssimo e superdifícil de importar, mas que não tinha o que fazer, porque não tinha no Brasil. ^{P} _{SEP}	Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado
24:5	passamos por uma competição de startups dessa incubadora e passamos por um investidor, que mais tarde veio a se tornar um investidor nosso. Ele é dono de uma empresa de proteção radiológica e ele se interessou. Isso foi uma validação para a gente, pois alguém do mercado se interessou.	Adquirir novos recursos para criar oportunidades Identificar possibilidades e desenvolvimentos de novas tecnologias
24:7	Mas a gente ainda não tinha conseguido provar, de certa forma, que era possível... A gente sabia que era possível por conhecimento teórico ainda. ^{P T P} _{SEP:SEP} Ao longo do primeiro semestre de 2020, fevereiro de 2020 a gente conseguiu fazer o primeiro teste com raio-x e deu certo. A gente ficou até metade	Especular sobre uso de produtos

	do ano só refinando coisas. Pensamos que teria que ser uma tecnologia IoT, então começamos a pesquisar sobre isso, sobre como iríamos comunicar a informação. Ficamos uns 6 meses pensando mais no software e tentando refinar a eletrônica. [P] [SEP]	
24:8	Ao longo do primeiro semestre de 2020, fevereiro de 2020 a gente conseguiu fazer o primeiro teste com raio-x e deu certo. A gente ficou até metade do ano só refinando coisas. Pensamos que teria que ser uma tecnologia IoT, então começamos a pesquisar sobre isso, sobre como iríamos comunicar a informação. Ficamos uns 6 meses pensando mais no software e tentando refinar a eletrônica. [P] [SEP]	Ajustar e/ou adaptar recursos para criar oportunidades Aprender novos processos e conceitos para criar oportunidades
24:9	No final de 2020, a pandemia ainda estava aí, uma empresa bem grande bateu na porta do departamento de física e perguntou se teria alguma startup que valeria a pena ter uma conversa. Foi aí que começamos a entender a dificuldade que seria fazer hardware sozinho, nós mesmo produzir. Tem que ter fábrica, tem que ter CNAE de indústria, tem que ser regulamentada pela Anvisa. É muito custo e não faz nenhum sentido. E tivemos uma oportunidade única de sermos investidos por uma empresa que iria solucionar toda a parte da fabricação para gente.	Adquirir novos recursos para criar oportunidades Planejar como demandas expressas serão atendidas
0 24:1	Então uma condição para o investimento era a gente ser aprovado em um edital de fomento do Senai. Era um projeto de 1 ano, para refinar a tecnologia, eles te levam do TRL 3 ao 6, que é ter o protótipo quase pronto pra ir pro mercado. Daí a gente foi aprovado em outubro de 2021. A gente botou quase todo o dinheiro que a gente tinha do investimento no projeto, para a contrapartida do Senai. [P] [SEP] [P] [SEP] O Senai foi determinante na nossa trajetória. Nos ajudaram muito na validação do negócio. [P] [SEP]	Adquirir novos recursos para criar oportunidades Aprender novos processos e conceitos para criar oportunidades
1 24:1	No começo tentamos usar um sensor de luz. Mas o sensor tem que ser bem parrudo para funcionar. A gente tentou com um que custava 50 centavos e era muito fácil de encontrar no Brasil, porque os outros eram muito caros. E a gente conseguiu provar a ideia com ele, mas a gente entendeu que precisamos de	Adquirir novos recursos para criar oportunidades Ajustar e/ou adaptar recursos para criar oportunidades

	<p>um sensor muito mais sensível. E os sensores mais sensíveis já eram na casa de 100 dólares e isso comanda muito o preço final do dispositivo. E a gente precisava de dois sensores por dispositivo e é muito difícil importar esse sensor. A gente chegou a comprar dois sensores desse, mas com todos os impostos custou 3000 reais e ficou muito tempo parado na alfândega. ^[P]_[SEP]A gente descobriu que existem só 3 empresas no mundo que fazem esse sensor. Daí entramos em contato com uma delas, mas que passou a não vender mais só a unidade e agente não tinha como comprar o lote. É uma fábrica alemã. Daí entramos em contato com eles em maior desse ano (2022) e mostramos que a gente poderia ajudar eles a melhorar as informações que eles tinham no rótulo, fazendo os testes para eles. Em contrapartida a gente pediu que eles vendessem fracionados e eles nos enviaram 15 sensores de amostra para os testes. A gente conseguiu costurar uma relação com uma empresa estrangeira que movimenta milhões e milhões. Isso foi um marco bem importante. ^[P]_[SEP]</p>	<p>Aprender novos processos e conceitos para criar oportunidades Planejar como demandas latentes serão atendidas Planejar inovações radicais</p>
2	<p>24:1 Ideia surgiu no final de 2018, durante um evento na UFRGS. Eu fazia física lá e fui a uma palestra sobre física médica. E o palestrante citou tecnologia que existiam no hospital e que ninguém fazia no Brasil ainda. E ele citou o dosímetro e disse que só faziam lá fora. E na hora que ele falou do dosímetro eu me dei conta que era uma coisa que a gente tinha a capacidade de fazer. E aquilo me despertou interesse. Eu fiquei uns meses pesquisando sobre. Comentei com um amigo e ele gostou da ideia. ^[P]_[SEP]</p>	<p>Identificar demandas expressas Identificar possibilidades e desenvolvimentos de novas tecnologias Planejar inovações radicais</p>
3	<p>24:1 Mas a gente ainda não tinha conseguido provar, de certa forma, que era possível... A gente sabia que era possível por conhecimento teórico ainda. ^[P]_[SEP]Ao longo do primeiro semestre de 2020, fevereiro de 2020 a gente conseguiu fazer o primeiro teste com raio-x e deu certo. A gente ficou até metade do ano só refinando coisas. Pensamos que teria que ser uma tecnologia IoT, então começamos a pesquisar sobre isso, sobre como iríamos comunicar a informação. Ficamos uns 6 meses pensando mais no software e tentando refinar a eletrônica.</p>	<p>Planejar como demandas expressas serão atendidas Planejar inovações radicais</p>

4	24:1 Não existe nenhum outro dosímetro que meça mais de uma característica do feixe, nós medimos energia. E com isso podemos medir se o equipamento precisa ser calibrado. E a gente acredita que com muitos dosímetros rodando, podemos com estatística dar uma análise preditiva. Mas esse é um salto mais pra longe. Ainda não sabemos se vai ser possível. [P] [SEP]	Identificar demandas latentes Planejar como demandas latentes serão atendidas
5	24:1 Outro fator de inovação é que não existe nenhum outro dosímetro que mede se o equipamento está sendo utilizado pelo profissional ou não. Basicamente medir se o dispositivo se mexe. A gente fez isso porque conversamos com engenheiro de segurança do trabalho, parece que existe uma preocupação muito grande com os dosímetros que se usam hoje, que não tem como provar se o profissional está usando ou não o aparelho. A não ser por inspeção visual. No nosso teremos evidências se ele está sendo utilizado ou não. [P] [SEP]	Identificar demandas latentes Planejar como demandas latentes serão atendidas Planejar inovações radicais
6	24:1 Outra coisa: conseguimos ver se ele está sendo fraudado ou não. Isso porque existe um problema na área, que as vezes as pessoas querem ganhar afastamento e põe o dosímetro debaixo do raio-x e acusa uma carga muito alta um mês depois. E por isso ela ganha afastamento do trabalho. Não é muito corriqueiro, mas pode acontecer. [P] [SEP]	Identificar demandas latentes Planejar como demandas latentes serão atendidas Planejar inovações radicais
7	24:1 O que se usa hoje geralmente é só o que é obrigatório, mas nem seria uma concorrência, porque é tipo uma commodity. É muito barato e só usam porque é obrigatório e é pra uma segurança mínimo do mínimo. A nossa proposta é outra: é entender toda a jornada e propor soluções para diminuir a exposição. O nosso é pra quem realmente quer ter o que há de mais moderno em monitoramento em tempo real. É pra realmente querer diminuir a dose e não só porá cumprir tabela. [P] [SEP] Pensando nos nossos possíveis clientes nos temos hospitais e clínicas, para as áreas que tem maior exposição. A gente tem a mineradora, metalúrgica, algumas áreas, usinas e principalmente indústria de rádio fármacos, que é uma área que dá muito afastamento. Esses são os usuários. O caro-alvo que vai tomar a decisão não é quem usa, geralmente é o chefe da radiologia. [P] [SEP]	Identificar demandas latentes Interpretar dados de inteligência de mercado atual Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado Planejar como demandas latentes serão atendidas Planejar inovações radicais

8	24:1	Daí nisso, reencontramos com aquele primeiro investidor que conversou com a gente. E nesse ponto a gente a gente já conseguiu justificar um valuation bem maior e vendemos bem menos, uns 10% só. Ele dá também consultoria e assessoria jurídica, além do dinheiro. E isso nos permitiu alavancar um pouco. Por exemplo: conseguimos pagar um pró-labore para uns dos sócios, para ficar com dedicação exclusiva. ^[P] _[SEP]	Adquirir novos recursos para criar oportunidades
9	24:1	A própria incubação foi uma validação também, pois passamos por bancas de professores e investidores, na metade de 2019. ^[P] _[SEP]	Aprender novos processos e conceitos para criar oportunidades
0	24:2	E aquilo me despertou interesse. Eu fiquei uns meses pesquisando sobre. Comentei com um amigo e ele gostou da ideia. ^[P] _[SEP]	Disseminar inteligência sobre tendências de mercado
	25:1	Um dos sócios é em tempo integral e recebe pró-labore. Ele está tentando um bolsa de pós-doc para desenvolver uma pesquisa para desenvolvermos um sensor próprio.	Planejar como demandas latentes serão atendidas Planejar inovações radicais
	25:2	Enceramos o programa do Senai, acabou. Tivemos duas semanas de transferência de tecnologia para o projeto. Eles nos ensinaram a fazer mais alguns processos. ^[P] _[SEP]	Adquirir novos recursos para criar oportunidades Ajustar e/ou adaptar recursos para criar oportunidades
	25:3	Eles entenderam que tinha necessidade de defender propriedade intelectual, com coparticipação deles em 50%. Então decidimos fazer uma nova patente, que vai ser um diferencial bem grande tecnológico para gente. ^[P] _[SEP]	Identificar possibilidades e desenvolvimentos de novas tecnologias Planejar como demandas latentes serão atendidas Planejar inovações radicais
	25:4	Começamos um plano de marketing com um parceiro para fazermos material promocional. Uma brochura e um quick start guide, que é um manual de operação do dispositivo, para eles estruturam com as cores e imagens e melhoram o texto. Deixar mais atrativo para a nossa persona, para o nosso cliente que vai ler. ^[P] _[SEP]	Adquirir novos recursos para criar oportunidades

25:5	Agora a gente gostaria de ir para o mercado em março de 2023. Então, a gente quer até final de janeiro ter o material promocional. Em fevereiro fazer divulgação pesada e em março já conseguir fechar o contrato. São meses difíceis de fazer isso, por conta do carnaval, verão. Mas vamos tentar fazer, para acelerar. ^[P] _[SEP]	Planejar como demandas latentes serão atendidas
25:6	Em janeiro queremos ir para BH para um laboratório para rodar uns testes e emitir laudo técnico de um terceiro sobre as características técnicas do produto.	Planejar como demandas latentes serão atendidas Planejar inovações radicais
25:7	Tirando isso precisamos definir outros pontos como precificação. Ainda temos dúvidas sobre o modelo de negócio, se vai ser aluguel ou venda mesmo. Então vamos precisar de um mês, também para organizar burocracia em termos de contrato. Como vai ser o contrato que vai ser feito. Vamos tentar matar isso em janeiro e fevereiro, para março conseguir fechar alguma coisa. ^[P] _[SEP]	Planejar como demandas latentes serão atendidas
25:8	A gente tem uma matriz SWOT de cada um dos nossos concorrentes, que a gente analisou as vantagens de cada. Praticamente existem dois grandes players. Um que tem um dosímetro bom, pequeno, superleve e um outro que é bonito chamativo e tem uma proposta bastante parecida com a nossa. Mas os dois tem algumas falhas grandes. ^[P] _[SEP]	Acompanhar as atividades dos concorrentes Interpretar dados de inteligência de mercado atual
25:9	A gente conversou diretamente com um revendedor desse tipo de produto aqui no Brasil e ele nos disse que tem 10 anos que ele tenta vender, mas nunca vendeu nenhum. Ele disse que eles são muito caros para importar, tipo 250 mil reais para importar 4 e ele é muito engessado para apresentar a informação. Esse revendedor comentou conosco que no momento que ele ia apresentar a tecnologia, muitas pessoas ficavam receosas de deixar o funcionário olhando em tempo real a radiação que ele estava recebendo. Tanto por deixar o funcionário ansioso por ver a radiação que ele recebe, tanto por permitir que ele tente manipular aquela informação para tentar ganhar alguma causa trabalhista. A	Acompanhar as atividades dos concorrentes Interpretar dados de inteligência de mercado atual

		única forma dele apresentar a informação é por um tablet que o funcionário vê. ^[P] _[SEP]	
0	25:1	No nosso caso a gente permite a opção de eles verem em tempo real, mas temos a opção de bloquear isso e só o gestor poder ver. Então a gente bate nesses problemas, dessa forma, que a gente aprendeu com esse revendedor. E o nosso é bem mais barato que os importados. ^[P] _[SEP]	Identificar demandas expressas Identificar demandas latentes
1	25:1	O outro grande problema é que eles não têm rastreamento da usabilidade do dosímetro, tu não consegues ter informação para gerar evidência de que o funcionário estava de fato usando o dosímetro no momento da radiação. Conseguimos medir se a pessoa de fato estava com o dosímetro na hora ou se ela esqueceu ele em cima da mesa, ou tentou burlar, colocando ele em baixo do tubo de radiação. Ou seja, conseguimos medir essa fraude. E esse ponto nos rendeu uma patente, pois foi um fator inventivo da nossa tecnologia. ^[P] _[SEP]	Especular sobre uso de produtos Identificar demandas latentes
2	25:1	No dices deles tem muita informação bem explicadinho.	Acompanhar as atividades dos concorrentes
3	25:1	Tem artigos científicos também com eles, fazendo teste e tal.	Acompanhar as atividades dos concorrentes
4	25:1	A gente conseguiu também um dosímetro de um concorrente. Um hospital deu para a gente um que estava quebrado. A gente queria ver como funciona. É quase impossível fazer engenharia reversa nessas coisas, mas a gente conseguiu ver que eles tiveram ideias muito parecidas com as nossas, em soluções que precisavam ser feitas. ^[P] _[SEP]	Acompanhar as atividades dos concorrentes
5	25:1	A gente se atualiza muito lendo artigo, contato com professores da área. Conversamos muito com professores que temos contato. E são pessoas que nos ajudam muito a dizer: 'é isso mesmo, essa é a fronteira'. ^[P] _[SEP]	Identificar possibilidades e desenvolvimentos de novas tecnologias Interpretar dados de inteligência de mercado atual

		Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado
6	25:1 A gente sempre conversou com pessoas da área para entender melhor a oportunidade. Por exemplo, o chefe de radiologia do hospital de clínicas de Porto Alegre é um cara, ele e os colegas dele, são pessoas que a gente conversou. Esses foram os principais que botaram a pulga atrás da nossa orelha.	Especular sobre uso de produtos
7	25:1 Durante o processo de aceleração, ali a gente teve a oportunidade de fazer conexões com hospitais. Então a gente conversou com 3, 4 diretores de hospitais, para pegar o feedback deles, para entender a demanda, se tinha entrada ou não tinha. Tivemos uma abertura boa nesse sentido.	Especular sobre uso de produtos Identificar demandas latentes
8	25:1 Tem um dos nossos parceiros que é dessa área, que vende os dosímetros antigos do mercado. De resto foram conexões que foram “pipocando”, tipo tem um amigo que trabalha com equipamento médico, a gente vai lá e troca uma ideia. Por exemplo, o cara que era revendedor do nosso concorrente era amigo de um conhecido, de um tio de um amigo. Então você vai encontrando essas conexões e chega lá. ^[P] _[SEP]	Especular sobre uso de produtos Identificar demandas latentes
9	25:1 A gente sempre se preocupou muito em desenvolver a tecnologia primeiro, talvez isso seja um problema. Isso pode ter a ver com o nosso perfil que é mais técnico. A gente sempre esperou as coisas irem acontecendo para gente ir pegando esses feedbacks, ao invés de atuar mais em cima dos feedbacks coletados antes. ^[P] _[SEP]	Identificar possibilidades e desenvolvimentos de novas tecnologias Planejar inovações radicais
0	25:2 Conversamos muito por áudio no whatsapp, entre os sócios. Quando tem reunião online a gente faz ata. Se é algo muito relevante, conversamos nas reuniões quinzenais que temos com os investidores. ^[P] _[SEP]	Disseminar inteligência de mercado atual Disseminar inteligência sobre tendências de mercado
1	25:2 Teve um momento que a gente achava que entendia lógica do circuito, daí a gente foi colocar na prática e viu que não conseguia fazer funcionar. Vimos	Adquirir novos recursos para criar oportunidades

	que a gente teria que simplificar e construir o nosso circuito do zero, essa mudança demorou uns 2 meses. Depois tivemos que tentar entender qual era o melhor sensor. Depois que definimos o melhor, tivemos que mudar o circuito de novo, fazer algumas adaptações. E tivemos algumas outras mudanças bruscas, mais com relação a eletrônica mesmo. ^[P] _[SEP]	Ajustar e/ou adaptar recursos para criar oportunidades Eliminar recursos desnecessários para criar oportunidades Mobilizar recursos para criar oportunidades Planejar como demandas latentes serão atendidas Planejar inovações radicais
2	25:2 Teve uma situação, durante a pandemia, por 1 mês que a gente pensou em pivotar a ideia. Fazer um dosímetro de raios ultravioleta, para medição relacionada a segurança da Covid. A demanda surgiu do edital de um evento focado em COVID, e para entrar a gente desenvolveu o dosímetro, mas daí a gente não ganhou e abortamos a ideia. Foi em maio de 2020. Logo depois, percebemos que essa tecnologia não ia mesmo pegar. Então deixamos de lado. ^[P] _[SEP]	Eliminar recursos desnecessários para criar oportunidades
3	25:2 A gente sabe que muita gente de instituições públicas que precisam dessa tecnologia e que gostam de ver tecnologia nacional sendo desenvolvida vão se interessar em adquirir nosso produto. ^[P] _[SEP]	Interpretar dados de inteligência sobre tendências de mercado
	26:1 Depois da transferência de tecnologia do Senai, a gente encontrou problemas. Percebemos que a tecnologia não estava tão bem desenhada e tinha alguns bugs. Estava muito difícil fazer o hardware comunicar com software, o tablet. AS informações não estavam chegando na nuvem. Então em janeiro a gente se dedicou em entender a tecnologia, alteramos os códigos. Entendemos que o que eles entregaram foi insuficiente.	Ajustar e/ou adaptar recursos para aproveitar oportunidades
	26:2 O Senai assumiu a responsabilidade de que não estava perfeito. Eles ficaram até março com isso na mão. Mas chegou em março e ainda assim tinham erros, não estava perfeito. ^[P] _[SEP] Aí a agente desistiu deles, porque com o contrato encerrado, não tínhamos mais como exigir coisas deles. ^[P] _[SEP]	Eliminar recursos desnecessários para criar oportunidades

26:3	Começou a faltar braço para isso e contratamos dois desenvolvedores para desenvolver o aplicativo do tablet, para concertar esses bugs.	Adquirir novos recursos para criar oportunidades
26:4	a gente precisa ter ela 100% funcional, para fazer a demonstração para os clientes e não nos queimar. Esse é um produto que não temos como vender sem fazer apresentação, porque é uma coisa muito nova, então o cliente precisa ver o que está acontecendo. ^[P] _[SEP]	Planejar como demandas latentes serão atendidas Planejar inovações radicais
26:5	O material promocional não está 100% finalizado ainda, mas está para ficar pronto essa semana ou a outra. Estamos preparando um vídeo também, está sendo produzido. Em abril queremos estar com tudo isso na mão. ^[P] _[SEP]	Adquirir novos recursos para criar oportunidades
26:6	Sobre o laudo técnico em BH, não deu para ir em fevereiro, porque não estava tudo pronto do nosso lado. Acabamos de retomar a negociação com eles e está marcado para irmos lá e maio. Eles são um parceiro super estratégico para gente, pois além de eles realizarem o laudo que vai nos ajudar a conhecer mais características técnicas do nosso produto, eles também têm interesse em adquirir nosso dosímetro. Então é muito importante que a gente vá com tudo bem certinho, para não causar uma má impressão, porque eles são potenciais clientes. ^[P] _[SEP]	Criar oportunidades de mercado Planejar como demandas latentes serão atendidas Planejar inovações radicais
26:7	Nós precisamos de 3 coisas para começar a comercialização: Tecnologia, precificação, contrato. Com relação a precificação, um dos nossos sócios está fazendo como TCC do MBA dele em finanças é o nosso modelo de precificação. ^[P] _[SEP]	Planejar como demandas latentes serão atendidas Planejar inovações radicais
26:8	O nosso contrato já ficou pronto, será com modelo de comodato e prestação de serviço. E com esse contrato podemos bater na porta dos clientes e mostrar o que a gente entrega e o que a gente não entrega. No modelo de comodato temos 3 coisas: o dosímetro, a estação de carregamento e o tablet. A gente fornece isso como um empréstimo. E no contrato tem o valor mensal para	Planejar como demandas latentes serão atendidas Planejar inovações radicais

	a prestação de serviço, para o acesso dos dados na nuvem. Nesse primeiro momento esse vai ser nosso modelo de negócio. ^[P] _[SEP]	
26:9	Para definir o modelo de negócio, se seria por aluguel ou por venda, a gente conversou com um dos investidores, que é alguém que está a muitos anos nesse mercado de radiologia. Pela experiência dele, ele acredita mais nesse modelo de empréstimo e a gente confiou nisso, mas botando a cara no mercado que a gente vai sentir se vai pegar ou não. ^[P] _[SEP]	Planejar como demandas latentes serão atendidas Planejar inovações radicais
26:1 0	A gente está se planejando para atender de uma forma muito próxima, para coletar feedbacks, porque estamos antecipando que vamos ter muitos problemas nesse primeiro momento. Então pretendemos estar bem próximos para aprender sobre o produto, nesse momento de entrada. Então no nosso modelo de negócio, já planejamos um custo elevado de vendas, porque estamos antecipando que vamos ter que viajar para resolver problemas, prestar manutenção. Então 50% do custo do produto vem dessas viagens tanto para a venda em si, quanto para manutenção. ^[P] _[SEP]	Planejar como demandas latentes serão atendidas Planejar inovações radicais
26:1 1	Depois da transferência de tecnologia do Senai, a gente encontrou problemas. Percebemos que a tecnologia não estava tão bem desenhada e tinha alguns bugs. Estava muito difícil fazer o hardware comunicar com software, o tablet. AS informações não estavam chegando na nuvem. Então em janeiro a gente se dedicou em entender a tecnologia, alteramos os códigos. Entendemos que o que eles entregaram foi insuficiente. O Senai assumiu a responsabilidade de que não estava perfeito. Eles ficaram até março com isso na mão. Mas chegou em março e ainda assim tinham erros, não estava perfeito. ^[P] _[SEP] Aí a agente desistiu deles, porque com o contrato encerrado, não tínhamos mais como exigir coisas deles. ^[P] _[SEP]	Planejar inovações radicais
26:1 2	Agora estamos nos inscrevendo para um outro programa, que tem mentoria, aceleração e premiação. ^[P] _[SEP]	Planejar como demandas latentes serão atendidas

3	26:1 Então, estamos com o caixa lá embaixo, estamos operando em super low coast. O nosso sócio nem está mais recebendo o pró-labore dele, para a gente pagar os desenvolvedores externos. [P] [SEP]	Ajustar e/ou adaptar recursos para criar oportunidades Mobilizar recursos para criar oportunidades
4	26:1 Com esses atrasos, nós começamos a ter muita pressão de um dos investidores. Ele estava bem chateado com os atrasos. Mas fizemos uma reunião bem transparente com ele. A gente sentou na mesa e mostrou ponto a ponto, o que tinha atrasado e porque e o que estamos fazendo para resolver isso. A partir disso ele ficou mais tranquilo, mas por conta dos atrasos, combinamos que ele não vai fazer os aportes que teria para fazer agora, vamos deixar mais para frente. [P] [SEP]	Disseminar inteligência sobre tendências de mercado

Fonte: Elaborado pela autora (2023)